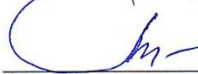


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Алтынова Надежда Витальевна
Должность: Врио ректора
Дата подписания: 08.06.2026 15:08:10
Уникальный программный ключ:
462c2135e66a271d0814e9291e6129e7d253758

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Чувашский государственный аграрный университет»
(ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и научной работе
ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ



Л.М. Иванова

20 февраля 2026 г.

КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Укрупненная группа направлений подготовки
38.00.00 ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
Стратегическое и корпоративное управление

Квалификация (степень): магистр

Чебоксары, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общее количество тестовых заданий.....	3
2. Распределение тестовых заданий по компетенциям и дисциплинам.....	4
3. Распределение заданий по типам и уровням сложности.....	15
4. Распределение тестовых заданий по курсам	30
4.1. 1 курс	30
4.2. 2 курс	214

1. Общее количество тестовых заданий

Код	Наименование компетенции	Количество заданий
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	40
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	40
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	40
УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	40
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	40
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	40
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	40
ОПК-2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	40
+ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	40
ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	40
ОПК-5	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	40
ПК-1	Способен осуществлять подготовку экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации	40
ПК-2	Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	40
ПК-3	Способен осуществлять руководство коллективом и обеспечивать условия для его эффективной деятельности	40
ПК-4	Способен осуществлять руководство инвестиционными и инновационными проектами с использованием современных информационных технологий	40
ПК-5	Способен осуществлять руководство бизнес-анализом и изменениями в организации	40
ПК-6	Способен управлять рисками при реализации стратегических изменений в организации	40
ПК-7	Способен к организации и проведению научных исследований бизнес-среды и обоснованию стратегии изменений в организации	40
ПК-8	Способен осуществлять консультирование по вопросам управления рисками в организации	40

2. Распределение тестовых заданий по компетенциям и дисциплинам

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование индикаторов сформированности компетенции	Дисциплина	Курс	Номер задания
УК-1.	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Знает: методы системного и критического анализа; методики разработки стратегии действий для выявления и решения проблемной ситуации УК-1.2 Умеет: применять методы системного подхода и критического анализа проблемных ситуаций, разрабатывать стратегию действий, принимать конкретные решения для ее реализации УК-1.3 Имеет навыки: критического анализа проблемных ситуаций, определения способов достижения целей, разработки стратегий действий	Б1.О.01 Методы исследований в менеджменте	1	1-4
			Б1.О.04 Теория организаций и организационное поведение	1	5-9
			Б1.О.07 Современные информационно-аналитические технологии в управлении	1	10-15
			Б1.В.01 Разработка и принятие управленческих решений	1	16-20
			Б1.В.03 Управление корпоративными финансами	2	1-6
			Б1.В.06 Стратегическое управление экономической безопасностью	1	21-25
			Б1.В.08 Организация и управление бизнес- процессами	2	7-11
			Б1.В.10 Институциональная экономика	1	26-29
УК-2.	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Знает: этапы жизненного цикла проекта, этапы его разработки и реализации, методы разработки и управления проектами УК-2.2 Умеет: разрабатывать проект с учетом анализа альтернативных вариантов его реализации, определять целевые этапы, основные направления работ, объяснить цели и сформулировать задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта, управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Б1.О.06 Управление проектами	2	1-10
			Б1.В.02 Инновационный менеджмент в агропромышленном комплексе	2	11-20
			Б1.В.04 Современный стратегический анализ в агропромышленном комплексе	2	21-30
			Б1.В.07 Управление инвестициями и оценка рисков корпорации	2	31-40

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование индикаторов сформированности компетенции	Дисциплина	Курс	Номер задания
		УК-2.3 Имеет навыки: разработки и управления проектом, оценки потребности в ресурсах и эффективности проекта			
УК-3.	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Знает: методики формирования команд, методы эффективного руководства коллективами, основные теории лидерства и стили руководства УК-3.2 Умеет: разрабатывать план групповых и организационных коммуникаций при подготовке и выполнении проекта, сформулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели, применять эффективные стратегии руководства командой для достижения поставленной цели УК-3.3 Имеет навыки: организации межличностных, групповых и организационных коммуникаций в команде для достижения поставленной цели	Б1.О.03 Политика и стратегия управления персоналом	1	1-9
			Б1.В.05 Управление корпорациями и стратегическое планирование развития бизнеса	2	1-16
			Б1.В.11 Руководство и лидерство	1	10-24
УК-4.	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального	УК-4.1 Знает: современные коммуникативные технологии на русском и иностранном языках, существующие профессиональные сообщества для профессионального взаимодействия, правила и закономерности личной и деловой устной и письменной коммуникации	Б1.О.05 Деловой иностранный язык работников сферы управления	1	1-40

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование индикаторов сформированности компетенции	Дисциплина	Курс	Номер задания
	взаимодействия	УК-4.2 Умеет: применять на практике коммуникативные технологии, методы и способы делового общения для академического и профессионального взаимодействия УК-4.3 Имеет навыки: навыки: межличностного делового общения на русском и иностранном языках с применением профессиональных языковых форм, средств и современных коммуникативных технологий			
УК-5.	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1 Знает: закономерности и особенности социально-исторического развития различных культур, особенности межкультурного разнообразия общества, правила и технологии эффективного межкультурного взаимодействия	Б1.О.03 Политика и стратегия управления персоналом	1	1-20
		УК-5.2 Умеет: понимать и толерантно воспринимать межкультурное разнообразие общества, анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия УК-5.3 Имеет навыки: навыки: эффективного межкультурного взаимодействия	Б1.О.04 Теория организаций и организационное поведение	1	21-40
УК-6.	Способен определять и	УК-6.1 Знает: методики самооценки,	Б1.О.03 Политика и стратегия	1	1-40

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование индикаторов сформированности компетенции	Дисциплина	Курс	Номер задания
	реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	самоконтроля и саморазвития с использованием подходов здоровьесбережения УК-6.2 Умеет: решать задачи собственного личностного и профессионального развития, определять и реализовывать приоритеты совершенствования собственной деятельности; применять методики самооценки и самоконтроля и методики, позволяющие улучшить и сохранить здоровье в процессе жизнедеятельности УК-6.3 Имеет навыки: управления своей познавательной деятельностью и ее совершенствования на основе самооценки, самоконтроля и принципов самообразования в течение всей жизни, в том числе с использованием здоровьесберегающих подходов и методик	управления персоналом		
ОПК-1.	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и	ОПК-1.1 Знает: на продвинутом уровне экономическую, организационную и управленческую теории, инновационные подходы, методы обобщения и критического анализа практик управления для успешного выполнения профессиональной деятельности ОПК-1.2 Умеет: формулировать	Б1.О.02 Общий менеджмент (продвинутый курс)	1	1-20
			Б1.О.04 Теория организаций и организационное поведение	1	21-40

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование индикаторов сформированности компетенции	Дисциплина	Курс	Номер задания
	критического анализа практик управления	<p>профессиональные задачи, всесторонне используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории</p> <p>ОПК-1.3 Имеет навыки: решения профессиональных задач, всесторонне используя инструментарий экономической, организационной и управленческой теории, инновационные подходы, обобщение и критический анализ практик управления</p>			
ОПК-2.	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	<p>ОПК-2.1 Знает: современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, интеллектуальные информационно-аналитические системы</p> <p>ОПК-2.2 Умеет: выбрать соответствующий содержанию управленческих и исследовательских задач инструментарий сбора обработки данных</p> <p>ОПК-2.3 Имеет навыки: применения современных техник и методик сбора данных, продвинутых методов их обработки и анализа, в том числе использования интеллектуальных информационно-аналитических систем при решении управленческих и исследовательских задач</p>	Б1.О.07 Современные информационно-аналитические технологии в управлении	1	1-40

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование индикаторов сформированности компетенции	Дисциплина	Курс	Номер задания
ОПК-3.	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.1 Знает: методы оценки операционной и организационной эффективности, социальной значимости управленческих решений ОПК-3.2 Умеет: оценивать операционную и организационную эффективность, социальную значимость организационно-управленческих решений и обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3.3 Имеет навыки: реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Б1.О.03 Политика и стратегия управления персоналом	1	1-40
ОПК-4.	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития	ОПК-4.1 Знает: современные практики управления, методы оценки рыночных возможностей, алгоритмы разработки стратегии развития ОПК-4.2 Умеет: выявлять и оценивать новые рыночные возможности в различных областях функционирования организаций, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели	Б1.О.03 Политика и стратегия управления персоналом	1	1-20
			Б1.О.06 Управление проектами	2	1-20

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование индикаторов сформированности компетенции	Дисциплина	Курс	Номер задания
	инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	организаций ОПК-4.3 Имеет навыки: руководства проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций			
ОПК-5.	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	ОПК-5.1 Знает: этапы возникновения научно-исследовательских проектов	Б1.О.01 Методы исследований в менеджменте	1	1-20
		ОПК-5.2 Умеет: обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях ОПК-5.3 Имеет навыки: выполнения научно-исследовательских проектов	Б1.О.06 Управление проектами	2	1-20
ПК-1.	Способен осуществлять подготовку экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации	ПК-1.1 Знает: методы сбора и обработки экономической информации, а также осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации, с использованием вычислительной техники, порядок разработки стратегических и тактических планов финансово-	Б1.О.02 Общий менеджмент (продвинутый курс)	1	1-6
			Б1.В.01 Разработка и принятие управленческих решений	1	7-12
			Б1.В.04 Современный стратегический анализ в агропромышленном комплексе	2	1-6
			Б1.В.05 Управление корпорациями и стратегическое планирование развития	2	7-12

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование индикаторов сформированности компетенции	Дисциплина	Курс	Номер задания
		хозяйственной и производственной деятельности организации ПК-1.2 Умеет: составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации, принимать организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности организации ПК-1.3 Имеет навыки: составления экономических разделов планов организации с учетом стратегического управления и обоснования системы финансово-экономических показателей организации	бизнеса		
			Б1.В.06 Стратегическое управление экономической безопасностью	1	13-18
			Б1.В.08 Организация и управление бизнес-процессами	2	13-18
			Б1.В.09 Конъюнктурный анализ и портфельный менеджмент	2	19-22
ПК-2.	Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	ПК-2.1 Знает: нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической деятельности ПК-2.2 Умеет: составлять аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений ПК-2.3 Имеет навыки: прогнозирования динамики основных финансово-экономических	Б1.О.02 Общий менеджмент (продвинутый курс)	1	1-20
			Б1.В.05 Управление корпорациями и стратегическое планирование развития бизнеса	2	1-20

Код компет енции	Наименование компетенции	Наименование индикаторов сформированности компетенции	Дисциплина	Курс	Номер задания
		показателей деятельности организации, разработки стратегий развития и функционирования организации и ее подразделений			
ПК-3.	Способен осуществлять руководство коллективом и обеспечивать условия для его эффективной деятельности	ПК-3.1 Знает: современные принципы управления коллективом, правила и нормы охраны труда, методы определения экономической эффективности внедрения инновационных технологий организации труда ПК-3.2 Умеет: руководить службами и подразделениями организации ПК-3.3 Имеет навыки: организации командной работы коллектива для решения экономических задач и руководства им	Б1.О.03 Политика и стратегия управления персоналом	1	1-10
			Б1.В.11 Руководство и лидерство	1	11-40
ПК-4.	Способен осуществлять руководство инвестиционными и инновационными проектами с использованием современных информационных технологий	ПК-4.1 Знает: принципы, методы и инструменты проектного управления ПК-4.2 Умеет: применять методы оценки эффективности проектов с использованием готовых алгоритмов и пакетов прикладных программ, анализировать предложения по совершенствованию проектов ПК-4.3 Имеет навыки: руководства и общеорганизационной подготовки, формирования команды проекта, оценки экономической эффективности проектных решений	Б1.О.06 Управление проектами	2	1-13
			Б1.В.02 Инновационный менеджмент в агропромышленном комплексе	2	14-22
			Б1.В.05 Управление корпорациями и стратегическое планирование развития бизнеса	2	23-31
			Б1.В.07 Управление инвестициями и оценка рисков корпорации	2	32-40
ПК-5.	Способен осуществлять руководство бизнес-	ПК-5.1 Знает: методы сбора, анализа, систематизации, хранения и	Б1.О.07 Современные информационно-аналитические технологии в	1	1-5

Код компет енции	Наименование компетенции	Наименование индикаторов сформированности компетенции	Дисциплина	Курс	Номер задания
	анализом и изменениями в организации	поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа ПК-5.2 Умеет: анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа ПК-5.3 Имеет навыки: выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации, оценки ее бизнес-возможностей	управлении		
			Б1.В.01 Разработка и принятие управленческих решений	1	6-10
			Б1.В.04 Современный стратегический анализ в агропромышленном комплексе	2	1-5
			Б1.В.08 Организация и управление бизнес-процессами	2	6-13
			Б1.В.09 Конъюнктурный анализ и портфельный менеджмент	2	14-21
			Б1.В.10 Институциональная экономика	1	11-19
ПК-6.	Способен управлять рисками при реализации стратегических изменений в организации	ПК-6.1 Знает: теорию управления рисками ПК-6.2 Умеет: выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации ПК-6.3 Имеет навыки: обеспечения финансово устойчивого состояние организации и ее стратегического развития на основе выявления и анализа рисков	Б1.В.03 Управление корпоративными финансами	2	1-14
			Б1.В.06 Стратегическое управление экономической безопасностью	1	1-13
			Б1.В.07 Управление инвестициями и оценка рисков корпорации	2	15-27
ПК-7.	Способен к организации и проведению научных исследований бизнес-среды и обоснованию стратегии изменений в	ПК-7.1 Знает: теорию систем, организационного развития, методологию междисциплинарного подхода к решению исследовательских и инновационных	Б1.О.01 Методы исследований в менеджменте	1	1-10
			Б1.О.04 Теория организаций и организационное поведение	1	11-21
			Б1.В.02 Инновационный менеджмент в	2	1-19

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование индикаторов сформированности компетенции	Дисциплина	Курс	Номер задания
	организации	задач ПК-7.2 Умеет: организовать работу исследовательских коллективов по проведению научных исследований бизнес среды и обоснованию стратегии изменений в организации ПК-7.3 Имеет навыки: обоснования целей и задач научных исследований и проектных разработок, разработки программы их реализации, оценки эффективности и результативности научно-исследовательских работ	агропромышленном комплексе		
ПК-8.	Способен осуществлять консультирование по вопросам управления рисками в организации	ПК-8.1 Знает: нормы корпоративного управления и корпоративной культуры, принципы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций ПК-8.2 Умеет: разрабатывать и применять на практике показатели эффективности деятельности, позволяющие заинтересованным сторонам оценивать деятельность организации по риск-менеджменту ПК-8.3 Имеет практический опыт: информирования и консультирования заинтересованных сторон по вопросам управления рисками	Б1.О.04 Теория организаций и организационное поведение	1	1-10
			Б1.В.03 Управление корпоративными финансами	2	1-11
			Б1.В.07 Управление инвестициями и оценка рисков корпорации	2	12-30

3. Распределение заданий по типам и уровням сложности

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания*	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Знает: методы системного и критического анализа; методики разработки стратегии действий для выявления и решения проблемной ситуации УК-1.2 Умеет: применять методы системного подхода и критического анализа проблемных ситуаций, разрабатывать стратегию действий, принимать конкретные решения для ее реализации УК-1.3 Имеет навыки: критического анализа проблемных ситуаций, определения способов достижения целей, разработки стратегий действий	1 курс			
		1	1	базовый	2-4 мин
		2	2	базовый	2-4 мин
		3	3	повышенный	6-8 мин
		4	4	повышенный	6-8 мин
		5-6	1	базовый	2-4 мин
		7	2	базовый	2-4 мин
		8	3	повышенный	6-8 мин
		9	4	повышенный	6-8 мин
		10	1	базовый	2-4 мин
		11	2	базовый	2-4 мин
		12-15	5	высокий	10-12 мин
		16	1	базовый	2-4 мин
		17	2	базовый	2-4 мин
		18	3	повышенный	6-8 мин
		19-20	4	повышенный	6-8 мин
		21	3	повышенный	6-8 мин
		22-25	5	высокий	10-12 мин

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания *	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)
		26-29	5	высокий	10-12 мин
		2 курс			
		1	2	базовый	2-4 мин
		2	3	повышенный	6-8 мин
		3-6	5	высокий	10-12 мин
		7	4	повышенный	6-8 мин
		8-11	5	высокий	10-12 мин
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Знает: этапы жизненного цикла проекта, этапы его разработки и реализации, методы разработки и управления проектами УК-2.2 Умеет: разрабатывать проект с учетом анализа альтернативных вариантов его реализации, определять целевые этапы, основные направления работ, объяснить цели и сформулировать задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта, управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла УК-2.3 Имеет навыки: разработки и управления проектом, оценки потребности в ресурсах и эффективности проекта	2 курс			
		1-2	1	базовый	2-4 мин
		3	2	базовый	2-4 мин
		4	3	повышенный	6-8 мин
		5	4	повышенный	6-8 мин
		6-10	5	высокий	10-12 мин
		11	1	базовый	2-4 мин
		12	2	базовый	2-4 мин
		13-14	3	повышенный	6-8 мин
		15	4	повышенный	6-8 мин
		16-20	5	высокий	10-12 мин
		21	1	базовый	2-4 мин

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания *	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)
		22	2	базовый	2-4 мин
		23	3	повышенный	6-8 мин
		24-25	4	повышенный	6-8 мин
		26-30	5	высокий	10-12 мин
		31	1	базовый	2-4 мин
		32	2	базовый	2-4 мин
		33	3	повышенный	6-8 мин
		34-35	4	повышенный	6-8 мин
		36-40	5	высокий	10-12 мин
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<p>УК-3.1 Знает: методики формирования команд, методы эффективного руководства коллективами, основные теории лидерства и стили руководства</p> <p>УК-3.2 Умеет: разрабатывать план групповых и организационных коммуникаций при подготовке и выполнении проекта, сформулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели, применять эффективные стратегии руководства командой для достижения поставленной цели</p> <p>УК-3.3 Имеет навыки: организации межличностных, групповых и организационных коммуникаций в команде для достижения поставленной цели</p>	1 курс			
		1	1	базовый	2-4 мин
		2-3	2	базовый	2-4 мин
		4-5	3	повышенный	6-8 мин
		6	4	повышенный	6-8 мин
		7-9	5	высокий	10-12 мин
		10-11	1	базовый	2-4 мин
		12	2	базовый	2-4 мин
		13-14	3	повышенный	6-8 мин
		15-16	4	повышенный	6-8 мин

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания *	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)	
		17-24	5	высокий	10-12 мин	
		2 курс				
		1-2	1	базовый	2-4 мин	
		3-4	2	базовый	2-4 мин	
		5	3	повышенный	6-8 мин	
		6-7	4	повышенный	6-8 мин	
		8-16	5	высокий	10-12 мин	
УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.1 Знает: современные коммуникативные технологии на русском и иностранном языках, существующие профессиональные сообщества для профессионального взаимодействия, правила и закономерности личной и деловой устной и письменной коммуникации УК-4.2 Умеет: применять на практике коммуникативные технологии, методы и способы делового общения для академического и профессионального взаимодействия УК-4.3 Имеет навыки: навыки: межличностного делового общения на русском и иностранном языках с применением профессиональных языковых форм, средств и современных коммуникативных технологий	1 курс				
		1-5	1	базовый	2-4 мин	
		6-10	2	базовый	2-4 мин	
		11-15	3	повышенный	6-8 мин	
		16-20	4	повышенный	6-8 мин	
		21-40	5	высокий	10-12 мин	
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1 Знает: закономерности и особенности социально-исторического развития различных культур, особенности межкультурного разнообразия общества, правила и технологии эффективного межкультурного взаимодействия УК-5.2 Умеет: понимать и толерантно воспринимать межкультурное разнообразие общества, анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия УК-5.3 Имеет навыки: навыки: эффективного межкультурного взаимодействия	1-2	1	базовый	2-4 мин	
		3-4	2	базовый	2-4 мин	
		5-7	3	повышенный	6-8 мин	
		8-10	4	повышенный	6-8 мин	
		11-20	5	высокий	10-12 мин	
		21-23	1	базовый	2-4 мин	

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания *	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)
		24-26	2	базовый	2-4 мин
		27-28	3	повышенный	6-8 мин
		29-30	4	повышенный	6-8 мин
		31-40	5	высокий	10-12 мин
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Знает: методики самооценки, самоконтроля и саморазвития с использованием подходов здоровьесбережения УК-6.2 Умеет: решать задачи собственного личностного и профессионального развития, определять и реализовывать приоритеты совершенствования собственной деятельности; применять методики самооценки и самоконтроля и методики, позволяющие улучшить и сохранить здоровье в процессе жизнедеятельности УК-6.3 Имеет навыки: управления своей познавательной деятельностью и ее совершенствования на основе самооценки, самоконтроля и принципов самообразования в течение всей жизни, в том числе с использованием здоровьесберегающих подходов и методик	1 курс			
		1-5	1	базовый	2-4 мин
		6-10	2	базовый	2-4 мин
		11-15	3	повышенный	6-8 мин
		16-20	4	повышенный	6-8 мин
		21-40	5	высокий	10-12 мин
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа	ОПК-1.1 Знает: на продвинутом уровне экономическую, организационную и управленческую теории, инновационные подходы, методы обобщения и критического анализа практик управления для успешного выполнения профессиональной деятельности ОПК-1.2 Умеет: формулировать профессиональные задачи, всесторонне используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой теории ОПК-1.3 Имеет навыки: решения профессиональных задач, всесторонне используя инструментарий экономической, организационной и управленческой теории, инновационные подходы, обобщение и критический анализ практик управления	1 курс			
		1-2	1	базовый	2-4 мин
		3-4	2	базовый	2-4 мин
		5-7	3	повышенный	6-8 мин
		8-10	4	повышенный	6-8 мин
		11-20	5	высокий	10-12 мин
		21-23	1	базовый	2-4 мин
		24-26	2	базовый	2-4 мин

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания *	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)
практик управления		27-28	3	повышенный	6-8 мин
		29-30	4	повышенный	6-8 мин
		31-40	5	высокий	10-12 мин
ОПК-2. Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1 Знает: современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа, интеллектуальные информационно-аналитические системы ОПК-2.2 Умеет: выбрать соответствующий содержанию управленческих и исследовательских задач инструментарий сбора обработки данных ОПК-2.3 Имеет навыки: применения современных техник и методик сбора данных, продвинутое методов их обработки и анализа, в том числе использования интеллектуальных информационно-аналитических систем при решении управленческих и исследовательских задач	1 курс			
		1-5	1	базовый	2-4 мин
		6-10	2	базовый	2-4 мин
		11-15	3	повышенный	6-8 мин
		16-20	4	повышенный	6-8 мин
		21-40	5	высокий	10-12 мин
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях	ОПК-3.1 Знает: методы оценки операционной и организационной эффективности, социальной значимости управленческих решений ОПК-3.2 Умеет: оценивать операционную и организационную эффективность, социальную значимость организационно-управленческих решений и обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК-3.3 Имеет навыки: реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	1 курс			
		1-5	1	базовый	2-4 мин
		6-10	2	базовый	2-4 мин
		11-15	3	повышенный	6-8 мин
		16-20	4	повышенный	6-8 мин
		21-40	5	высокий	10-12 мин

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания *	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)
сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды					
ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1 Знает: современные практики управления, методы оценки рыночных возможностей, алгоритмы разработки стратегии развития ОПК-4.2 Умеет: выявлять и оценивать новые рыночные возможности в различных областях функционирования организаций, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций ОПК-4.3 Имеет навыки: руководства проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	1 курс			
		1-2	1	базовый	2-4 мин
		3-4	2	базовый	2-4 мин
		5-7	3	повышенный	6-8 мин
		8-10	4	повышенный	6-8 мин
		11-20	5	высокий	10-12 мин
		2 курс			
		21-23	1	базовый	2-4 мин
		24-26	2	базовый	2-4 мин
		27-28	3	повышенный	6-8 мин
		29-30	4	повышенный	6-8 мин
		31-40	5	высокий	10-12 мин
		ОПК-5. Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-	ОПК-5.1 Знает: этапы возникновения научно-исследовательских проектов ОПК-5.2 Умеет: обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях ОПК-5.3 Имеет навыки: выполнения научно-исследовательских проектов	1 курс	
1-2	1			базовый	2-4 мин
3-4	2			базовый	2-4 мин
5-7	3			повышенный	6-8 мин
8-10	4			повышенный	6-8 мин

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания *	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)
исследовательские проекты		11-20	5	высокий	10-12 мин
		2 курс			
		21-23	1	базовый	2-4 мин
		24-26	2	базовый	2-4 мин
		27-28	3	повышенный	6-8 мин
		29-30	4	повышенный	6-8 мин
		31-40	5	высокий	10-12 мин
ПК-1. Способен осуществлять подготовку экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации	<p>ПК-1.1 Знает: методы сбора и обработки экономической информации, а также осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации, с использованием вычислительной техники, порядок разработки стратегических и тактических планов финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации</p> <p>ПК-1.2 Умеет: составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации, принимать организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности организации</p> <p>ПК-1.3 Имеет навыки: составления экономических разделов планов организации с учетом стратегического управления и обоснования системы финансово-экономических показателей организации</p>	1 курс			
		1	2	базовый	2-4 мин
		2	3	повышенный	6-8 мин
		3	4	повышенный	6-8 мин
		4-6	5	высокий	10-12 мин
		7	1	базовый	2-4 мин
		8	3	повышенный	6-8 мин
		9	4	повышенный	6-8 мин
		10-12	5	высокий	10-12 мин
		13	2	базовый	2-4 мин
		14	3	повышенный	6-8 мин
		15	4	повышенный	6-8 мин

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания *	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)	
		16-18	5	высокий	10-12 мин	
		2 курс				
		1	1	базовый	2-4 мин	
		2	2	базовый	2-4 мин	
		3	4	повышенный	6-8 мин	
		4-6	5	высокий	10-12 мин	
		7	1	базовый	2-4 мин	
		8	2	базовый	2-4 мин	
		9	3	повышенный	6-8 мин	
		10-12	5	высокий	10-12 мин	
		13	1	базовый	2-4 мин	
		14	3	повышенный	6-8 мин	
		15	4	повышенный	6-8 мин	
		16-18	5	высокий	10-12 мин	
		ПК-2. Способен осуществлять стратегическое	ПК-2.1 Знает: нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации; отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической	1 курс		
		1-2	1	базовый	2-4 мин	

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания *	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)	
управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	<p>деятельности</p> <p>ПК-2.2 Умеет: составлять аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений</p> <p>ПК-2.3 Имеет навыки: прогнозирования динамики основных финансово-экономических показателей деятельности организации, разработки стратегий развития и функционирования организации и ее подразделений</p>	3-4	2	базовый	2-4 мин	
		5-7	3	повышенный	6-8 мин	
		8-10	4	повышенный	6-8 мин	
		11-20	5	высокий	10-12 мин	
		2 курс				
		21-23	1	базовый	2-4 мин	
		24-26	2	базовый	2-4 мин	
		27-28	3	повышенный	6-8 мин	
		29-30	4	повышенный	6-8 мин	
		31-40	5	высокий	10-12 мин	
ПК-3. Способен осуществлять руководство коллективом и обеспечивать условия для его эффективной деятельности	<p>ПК-3.1 Знает: современные принципы управления коллективом, правила и нормы охраны труда, методы определения экономической эффективности внедрения инновационных технологий организации труда</p> <p>ПК-3.2 Умеет: руководить службами и подразделениями организации</p> <p>ПК-3.3 Имеет навыки: организации командной работы коллектива для решения экономических задач и руководства им</p>	1 курс				
		1-5	1	базовый	2-4 мин	
		6-10	2	базовый	2-4 мин	
		11-15	3	повышенный	6-8 мин	
		16-20	4	повышенный	6-8 мин	
		21-40	5			
ПК-4. Способен осуществлять руководство инвестиционными и	<p>ПК-4.1 Знает: принципы, методы и инструменты проектного управления</p> <p>ПК-4.2 Умеет: применять методы оценки эффективности проектов с использованием готовых алгоритмов и пакетов прикладных программ,</p>	2 курс				
		1-2	1	базовый	2-4 мин	
		3-4	2	базовый	2-4 мин	

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания *	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)
инновационными проектами использованием современных информационных технологий	с анализировать предложения по совершенствованию проектов ПК-4.3 Имеет навыки: руководства и общеорганизационной подготовки, формирования команды проекта, оценки экономической эффективности проектных решений	5-6	3	повышенный	6-8 мин
		7-8	4	повышенный	6-8 мин
		9-13	5	высокий	10-12 мин
		14	1	базовый	2-4 мин
		15	2	базовый	2-4 мин
		16	3	повышенный	6-8 мин
		17	4	повышенный	6-8 мин
		18-22	5	высокий	10-12 мин
		23	1	базовый	2-4 мин
		24	2	базовый	2-4 мин
		25	3	повышенный	6-8 мин
		26	4	повышенный	6-8 мин
		27-31	5	высокий	10-12 мин
		32	1	базовый	2-4 мин
		33	2	базовый	2-4 мин
		34	3	повышенный	6-8 мин
		35	4	повышенный	6-8 мин
36-40	5	высокий	10-12 мин		
ПК-5. Способен	ПК-5.1 Знает: методы сбора, анализа, систематизации, хранения и	1 курс			

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания *	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)		
осуществлять руководство бизнес-анализом и изменениями в организации	поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа ПК-5.2 Умеет: анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа ПК-5.3 Имеет навыки: выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации, оценки ее бизнес-возможностей	1-5	5	высокий	10-12 мин		
		6-10	5	высокий	10-12 мин		
		11	1	базовый	2-4 мин		
		12	2	базовый	2-4 мин		
		13	3	повышенный	6-8 мин		
		14	4	повышенный	6-8 мин		
		15-19	5	высокий	10-12 мин		
		2 курс					
		1-5	5	высокий	10-12 мин		
		6-7	1	базовый	2-4 мин		
		8-9	2	базовый	2-4 мин		
		10-11	3	повышенный	6-8 мин		
		12-13	4	повышенный	6-8 мин		
		14-15	1	базовый	2-4 мин		
		16-17	2	базовый	2-4 мин		
		17-19	3	повышенный	6-8 мин		
		20-21	4	повышенный	6-8 мин		
		ПК-6. Способен управлять рисками при реализации	ПК-6.1 Знает: теорию управления рисками ПК-6.2 Умеет: выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по	1 курс			
				1-2	1	базовый	2-4 мин

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания *	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)	
стратегических изменений в организации	их минимизации ПК-6.3 Имеет навыки: обеспечения финансово устойчивого состояние организации и ее стратегического развития на основе выявления и анализа рисков	3-4	2	базовый	2-4 мин	
		5-6	3			
		7-8	4			
		9-13	5			
		2 курс				
		1	1	базовый	2-4 мин	
		2	2	базовый	2-4 мин	
		3	3	повышенный	6-8 мин	
		4	4	повышенный	6-8 мин	
		5-14	5	высокий	10-12 мин	
		15-16	1	базовый	2-4 мин	
		17-18	2	базовый	2-4 мин	
		19-20	3	повышенный	6-8 мин	
		21-22	4	повышенный	6-8 мин	
		24-27	5	высокий	10-12 мин	
ПК-7. Способен к организации и проведению научных исследований бизнес-среды и обоснованию стратегии изменений в	ПК-7.1 Знает: теорию систем, организационного развития, методологию междисциплинарного подхода к решению исследовательских и инновационных задач ПК-7.2 Умеет: организовать работу исследовательских коллективов по проведению научных исследований бизнес среды и обоснованию стратегии изменений в организации	1 курс				
		1	1	базовый	2-4 мин	
		2	2	базовый	2-4 мин	
		3	3	повышенный	6-8 мин	

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания *	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)		
организации	ПК-7.3 Имеет навыки: обоснования целей и задач научных исследований и проектных разработок, разработки программы их реализации, оценки эффективности и результативности научно-исследовательских работ	4	4	повышенный	6-8 мин		
		5-10	5	высокий	10-12 мин		
		11	1	базовый	2-4 мин		
		12	2	базовый	2-4 мин		
		13	3	повышенный	6-8 мин		
		14	4	повышенный	6-8 мин		
		15-21	5	высокий	10-12 мин		
		2 курс					
		1-3	1	базовый	2-4 мин		
		4-6	2	базовый	2-4 мин		
		7-9	3	повышенный	6-8 мин		
		10-12	4	повышенный	6-8 мин		
		13-19	5	высокий	10-12 мин		
		ПК-8 Способен осуществлять консультирование по вопросам управления рисками в организации	ПК-8.1 Знает: нормы корпоративного управления и корпоративной культуры, принципы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций ПК-8.2 Умеет: разрабатывать и применять на практике показатели эффективности деятельности, позволяющие заинтересованным сторонам оценивать деятельность организации по риск-менеджменту ПК-8.3 Имеет практический опыт: информирования и консультирования заинтересованных сторон по вопросам управления рисками	1 курс			
1	1			базовый	2-4 мин		
2	2			базовый	2-4 мин		
3	3			повышенный	6-8 мин		
4	4			повышенный	6-8 мин		
5-10	5			высокий	10-12 мин		

Код компетенции	Индикатор сформированности компетенции	Номер задания	Тип задания *	Уровень сложности задания	Время выполнения (мин.)
		2 курс			
		1	1	базовый	2-4 мин
		2	2	базовый	2-4 мин
		3	3	повышенный	6-8 мин
		4	4	повышенный	6-8 мин
		5-11	5	высокий	10-12 мин
		12-14	1	базовый	2-4 мин
		15-17	2	базовый	2-4 мин
		18-20	3	повышенный	6-8 мин
		21-23	4	повышенный	6-8 мин
		24-30	5	высокий	10-12 мин

* Примечание:

- 1- Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов.
- 2- Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов.
- 3- Задание закрытого типа на установление соответствия.
- 4- Задание закрытого типа на установление последовательности.
- 5- Задания открытого типа.

4. Распределение тестовых заданий по курсам

4.1. 1 курс

УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
Б1.О.01	Методы исследований в менеджменте
Б1.О.04	Теория организаций и организационное поведение
Б1.О.07	Современные информационно-аналитические технологии в управлении
Б1.В.01	Разработка и принятие управленческих решений
Б1.В.06	Стратегическое управление экономической безопасностью
Б1.В.10	Институциональная экономика

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

В менеджменте для изучения факторов внешней среды часто используют метод PEST-анализа, который включает четыре группы факторов: политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social) и технологические (Technological). Этот метод позволяет оценить макросреду организации. Другой метод, SWOT-анализ, изучает как внешние, так и внутренние факторы, разделяя их на силы (Strengths), слабости (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats). Если исследователю нужно выявить только внешние угрозы и возможности для бизнеса, игнорируя внутренние слабые и сильные стороны, какой метод следует применить?

Выберите правильный ответ:

1. SWOT-анализ (полностью);
2. PEST-анализ;
3. STEP-анализ (устаревшая версия PEST);
4. Матрица БКГ.

Ответ:2

Обоснование: PEST-анализ (вариант 2) направлен исключительно на изучение внешней макросреды организации (политические, экономические, социальные, технологические факторы), что позволяет выявить внешние угрозы и возможности. SWOT-анализ (вариант 1) изучает и внутреннюю, и внешнюю среду одновременно, поэтому он не подходит, если требуется игнорировать внутренние аспекты. Вариант 3 (STEP-анализ) является устаревшим названием того же PEST-анализа, но в современной практике используется термин PEST. Вариант 4 (Матрица БКГ) предназначен для анализа портфеля продуктов компании по доле рынка и темпам роста, а не

для анализа внешней среды. Таким образом, именно PEST-анализ является корректным методом для выявления только внешних угроз и возможностей.

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

В менеджменте при проведении научных исследований бизнес-среды важную роль играет системный подход. Он предполагает рассмотрение организации как целостной системы, состоящей из взаимосвязанных элементов, открытой для взаимодействия с внешней средой. Системный подход позволяет избежать упрощённых, линейных объяснений проблем и учитывать множественность факторов и обратных связей. К основным принципам системного подхода в исследовании менеджмента относятся (укажите 3 правильных ответа в порядке возрастания номеров):

Целостность — несводимость свойств системы к сумме свойств её отдельных элементов.

Изоляция — система существует независимо от внешней среды и не должна с ней взаимодействовать.

Иерархичность — каждый элемент системы сам может рассматриваться как подсистема, а сама система входит в более крупную надсистему.

Статичность — система не изменяется во времени, все связи между элементами постоянны.

Множественность описания — каждая система может быть описана с разных точек зрения с использованием различных моделей.

Ответ: 135

Обоснование: системный подход в исследовании менеджмента опирается на следующие ключевые принципы:

Целостность (пункт 1) — организация как система не сводится к простой сумме своих отделов, сотрудников и процессов. При исследовании проблем менеджмента важно изучать связи между элементами, а не только их самих по себе.

Иерархичность (пункт 3) — любая организация одновременно является самостоятельной системой и частью более крупной системы (отрасль, регион, экономика страны). Внутри неё каждый отдел тоже может рассматриваться как система. Это позволяет проводить многоуровневый анализ.

Множественность описания (пункт 5) — одну и ту же организационную проблему можно изучать разными методами (например, экономическими, социологическими, математическими) и строить различные модели. Это повышает достоверность исследований.

Почему остальные варианты неверны:

Пункт 2 (Изоляция) — противоречит системному подходу, так как любая организация как открытая система постоянно взаимодействует с внешней средой (поставщики, клиенты, конкуренты, государство). Исследование бизнес-среды как раз требует учёта этих связей.

Пункт 4 (Статичность) — неверен, поскольку системы в менеджменте находятся в постоянном развитии и изменении. Игнорирование динамики приводит к ошибочным выводам при анализе проблем организации.

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 3.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В менеджменте при проведении исследований бизнес-среды используются различные методы сбора первичных данных. Каждый метод имеет свои особенности, преимущества и ограничения. К основным методам относятся: опрос, наблюдение, эксперимент, анализ документов. Установите соответствие между характеристиками методов исследования и их видами. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

	Характеристика метода		Вид метода
А	Исследователь активно вмешивается в ситуацию, создаёт контролируемые условия и измеряет причинно-следственные связи	1	Опрос
Б	Исследователь фиксирует события и поведение участников без вмешательства в естественный ход процессов	2	Наблюдение
В	Позволяет собрать большой объём данных за короткое время с помощью анкет или интервью, но зависит от честности респондентов	3	Эксперимент
Г	Изучаются отчёты, протоколы собраний, бюджеты, приказы и другие внутренние документы организации	4	Анализ документов
Д	Позволяет установить причину и следствие, но может быть трудно применим в полевых условиях из-за этических или практических ограничений		
Е	Результаты сильно зависят от качества составления вопросов и репрезентативности выборки		

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д	Е

Ответ: 321431

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4.

Прочитайте текст и установите последовательность.

В истории развития методов исследований в менеджменте можно выделить несколько основных этапов, каждый из которых связан с появлением новых подходов к управлению и соответствующих методов изучения организаций. Ранние школы управления делали акцент на рациональной организации труда и иерархической структуре. Затем развитие поведенческих наук привело к активному использованию социологических и психологических методов. Позднее, с развитием кибернетики и информационных технологий, в исследование менеджмента пришли количественные методы и моделирование. В конце XX — начале XXI века сформировался системный и ситуационный подход, объединяющий предыдущие достижения. Укажите номера правильных ответов в исторической последовательности возникновения указанных подходов и методов исследований в менеджменте:

1. Период количественного подхода (исследование операций, математическое моделирование, статистические методы).
2. Период школы научного управления и административной школы (хронометраж, анализ движений, описание функций управления).
3. Период системного и ситуационного подходов (комплексный анализ внешней и внутренней среды, сценарное планирование).
4. Период школы человеческих отношений и поведенческих наук (социометрические опросы, наблюдение за групповой динамикой, тестирование персонала).

Ответ: 2413

Обоснование: историческая последовательность этапов развития методов исследований в менеджменте выглядит следующим образом:

1. Первым (2) возникает период школы научного управления и административной школы (конец XIX — начало XX века). В это время Ф. Тейлор, А. Файоль и их последователи разрабатывают методы хронометража, анализа движений, функционального описания управления.
2. Вторым (4) формируется период школы человеческих отношений и поведенческих наук (1930–1950-е годы). Хоторнские эксперименты Э. Мэйо привели к активному использованию социологических и психологических методов: опросы, наблюдение за групповой динамикой, тесты.
3. Третьим (1) наступает период количественного подхода (1950–1970-е годы). Развитие кибернетики, компьютеров и математики позволило применять в менеджменте исследование операций, математическое моделирование, статистические методы.

4. Четвёртым (3) формируется период системного и ситуационного подходов (с 1970-х годов до настоящего времени). Происходит интеграция предыдущих методов в комплексные системы анализа внешней и внутренней среды организации.

Таким образом, правильная историческая последовательность: 2 → 4 → 1 → 3

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Основоположником школы научного управления является:

1. Г. Гантт;
2. Х. Эмерсон;
3. Ф. Тейлор;
4. Ф. Гилбретт.

Ответ: 3

Задание 2.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Руководителей с подчиненными связывают полномочия:

1. функциональные;
2. аппаратные;
3. линейные;
4. делегированные.

Ответ: 4

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Основными компонентами социальных систем являются:

1. человек;
2. социальные группы;
3. орудия и средства труда;

4. духовные, нравственные ценности;
5. процессы;
6. явления;
7. гипотезы.

Правильный ответ: 12

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 4.

Прочитайте текст и установите соответствие

Внимательно прочитайте все элементы в обеих колонках. Для каждого понятия из левого столбца найдите наиболее подходящее определение структуры организации.

Понятие		Структура	
А	Дивизиональная структура	1	Структура, построенная по функциональному принципу
Б	Функциональная структура	2	Структура, где подразделения формируются по продуктам или регионам
В	Линейная структура	3	Структура, где каждый подчинённый имеет только одного руководителя

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В
2	1	3

Ответ: 213

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 5.

Прочитайте текст и установите последовательность

В теории организации выделяют несколько исторических этапов развития взглядов на построение и функционирование организаций. Установите правильную последовательность этих этапов, начиная с самого раннего.

1. Классическая школа управления (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) - акцент на рациональности, иерархии, разделении труда и формальных правилах.
2. Школа человеческих отношений (Э. Мэйо, М. Фоллетт) - внимание к социальным факторам, мотивации, групповым процессам и неформальным отношениям в организации.
3. Поведенческая школа (А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг) - углублённое изучение мотивации, лидерства, стилей управления и организационного поведения.

4. Системный и ситуационный подходы (современный этап) - рассмотрение организации как открытой системы, адаптация структуры и управления к внешней среде.

Ответ: 1234

СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что понимается под «Информационной системой» (ИС) в экономическом контексте?

1. Совокупность компьютеров, установленных в офисе компании.
2. Взаимосвязанная совокупность средств, методов и персонала, используемая для хранения, обработки и выдачи экономической информации в интересах достижения поставленной цели.
3. Только бухгалтерская программа для расчета зарплаты.
4. Сетевой протокол для передачи данных между банками.

Ответ: 2

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие функции относятся к базовым функциям автоматизированной информационной системы в экономике?

1. Сбор первичных экономических данных.
2. Обработка и хранение информации.
3. Написание локальных (внутренних) документов.
4. Сдача наличных денежных средств в банк через инкассатора.
5. Выдача результативной информации для принятия решений.

Ответ: 125

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 3.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Информационные системы в бухгалтерском учете. Назовите основные функциональные возможности АИС бухгалтерского учета. Какие задачи решаются с помощью подсистемы «Банк и касса»?

Ответ: Основные возможности АИС бухгалтерского учета: 1) автоматическое формирование проводок на основе первичных документов; 2) ведение синтетического и аналитического учета; 3) закрытие месяца, расчет себестоимости; 4) формирование регламентированной отчетности (баланс, отчет о финансовых результатах).

Подсистема «Банк и касса» решает:

1. Регистрацию платежных поручений и выписок банка.
2. Автоматическую выгрузку/загрузку выписок в формате 1С:КлиентБанк.
3. Формирование кассовых документов (приходные, расходные ордера).
4. Контроль остатков наличных и безналичных средств.
5. Сверку с контрагентами и банком.

Задание 4.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Корпоративные информационные системы. Что такое ERP-система? Назовите три известные ERP-системы, распространенные в России. Каковы основные преимущества внедрения ERP на предприятии?

Ответ: ERP (Enterprise Resource Planning) — корпоративная информационная система, обеспечивающая комплексную автоматизацию всех бизнес-процессов предприятия: планирование ресурсов, управление производством, финансами, персоналом, закупками, сбытом. Примеры ERP-систем в России: SAP ERP, 1С:ERP Управление предприятием, Галактика ERP.

Преимущества внедрения: 1) единое информационное пространство (все подразделения работают в одной системе); 2) снижение избыточности данных и устранение противоречий; 3) возможность оперативного анализа в режиме реального времени; 4) стандартизация бизнес-процессов и повышение управляемости.

Основной недостаток: высокая стоимость и длительность внедрения.

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

ИС в финансовой деятельности. Какова цель автоматизации финансовой деятельности предприятия? Какие задачи решает подсистема «Управление договорами» в контексте финансового учета?

Ответ: Цель автоматизации — устранение рутинных операций, автоматизированная подготовка финансовых документов, повышение точности и оперативности финансового анализа.

Задачи подсистемы «Управление договорами»: 1) регистрация всех видов договоров (купли-продажи, аренды, кредитные); 2) контроль сроков исполнения и этапов оплаты; 3) автоматическое формирование счетов, актов, платежных поручений; 4) интеграция с подсистемой «Банк и касса» для отслеживания оплат; 5) анализ дебиторской и кредиторской задолженности в разрезе договоров.

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Эффективность информационных систем. Назовите основные показатели экономической эффективности внедрения информационной системы на предприятии. Приведите примеры количественной и качественной оценки.

Ответ:

Количественные показатели: 1) снижение трудовых затрат (человеко-часов) на обработку информации; 2) ускорение получения отчетности (дней → минут); 3) снижение ошибок (процент возвратов из-за некорректных документов); 4) прямая экономия на расходных материалах.

Качественные показатели: 1) улучшение управляемости и контроля по всем направлениям; 2) повышение прозрачности бизнеса для руководства; 3) удовлетворенность клиентов (оперативность обработки заказов).

Пример расчета: до внедрения учет зарплаты занимал 3 дня, после — 3 часа. Экономия времени: 21 час в месяц → при оплате труда бухгалтера 500 руб./час экономия = 10 500 руб./мес.

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов.

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

СЕО агрохолдинга заметил, что за последние полгода количество рекламаций от крупных розничных сетей на качество продукции выросло на 40%. Он собрал рабочую группу, изучил производственный процесс и выяснил, что проблема не в качестве сырья, а в том, что два цеха по-разному трактуют технологическую инструкцию. Руководитель предложил унифицировать инструкцию и провести обучение сотрудников обоих цехов.

Вопрос: Какой этап системного подхода к анализу проблемной ситуации продемонстрировал руководитель?

Варианты ответов:

1. Он проигнорировал проблему и ничего не делал
2. Он выявил причину (разная трактовка инструкции в двух цехах), а не боролся со следствием (рост рекламаций)
3. Он сразу наказал виновных, не разбираясь

Ответ: 2

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

СЕО молокоперерабатывающего холдинга анализирует проблему: за последние три месяца прибыль компании снизилась на 20%. Он применяет системный подход. В ходе анализа были выявлены следующие факты:

1. Закупочная цена на сырое молоко выросла на 30%
2. Готовая продукция (молоко, кефир, сметана) стала дольше храниться
3. Два крупных розничных сети расторгли договоры поставки
4. Увеличились объёмы готовой продукции на складе
5. Выросли тарифы на электроэнергию
6. Сотрудники цеха розлива стали работать быстрее

Вопрос: Какие из перечисленных фактов являются **причинами** проблемы (снижения прибыли), а не её следствиями? (Выберите **все** верные ответы.)

Варианты ответов:

1. Закупочная цена на сырое молоко выросла на 30%
2. Готовая продукция (молоко, кефир, сметана) стала дольше храниться
3. Два крупных розничных сетей расторгли договоры поставки
4. Увеличились объёмы готовой продукции на складе
5. Выросли тарифы на электроэнергию
6. Сотрудники цеха розлива стали работать быстрее

Ответ: 135

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 3.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В холдинге возникла проблемная ситуация: снижение производительности труда на 15% за последние два месяца. Руководитель создал рабочую группу для критического анализа ситуации

на основе системного подхода. Члены группы выдвинули несколько версий. Соотнесите каждую версию (А, Б, В, Г) с её характеристикой (1, 2, 3, 4).

А	Ухудшилось качество сырья от поставщика	1	Внешняя причина проблемы
Б	Снизилась производительность труда	2	Следствие проблемы
В	На производстве сменился технический директор	3	Внутренняя причина проблемы
Г	Уменьшились объёмы отгрузки готовой продукции	4	Показатель результата, не связанный с производительностью труда

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 1234

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4.

Прочитайте текст и установите последовательность.

СЕО холдинга обнаружил проблему: за год доля рынка компании сократилась на 10%. Он решил применить системный подход для анализа ситуации и выработки стратегии действий. Расположите его действия в правильной последовательности (от первого к последнему).

Перечень этапов:

1. СЕО разрабатывает стратегию действий: снижение издержек и запуск новой линейки продуктов
2. СЕО собирает данные: цены конкурентов, отзывы клиентов, затраты на производство
3. СЕО выявляет ключевые причины: высокие цены, низкое качество сервиса, устаревший ассортимент
4. СЕО фиксирует проблему: сокращение доли рынка на 10%

Укажите номера правильной последовательности.

Ответ: 4231

Задание 5.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Руководитель производственного подразделения холдинга заметил, что за последний квартал вырос объём бракованной продукции. Он применяет системный подход для критического анализа проблемной ситуации. Расположите его шаги в правильной последовательности (от первого к последнему).

Перечень этапов:

1. Руководитель выясняет, что брак возникает из-за старого оборудования на линии розлива

2. Руководитель принимает решение о закупке нового оборудования и обучении персонала

3. Руководитель фиксирует проблему: рост бракованной продукции на 15%

4. Руководитель анализирует данные по каждой производственной линии

Укажите номера правильной последовательности.

Ответ: 3412

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 1.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Для оценки рисков при выводе нового продукта на рынок необходимо классифицировать угрозы по степени их контролируемости со стороны компании. Установите соответствие между типами угроз и их характеристиками

Типы угроз		Характеристики	
А	Внутренние угрозы	1	Угрозы, источник которых находится вне организации (конкуренты, поставщики, государство).
Б	Внешние угрозы	2	Угрозы, связанные с недостатками в системе внутреннего контроля и управления процессами.
В	Управляемые риски	3	Риски, вероятность или последствия которых можно снизить с помощью конкретных мероприятий (например, страхование).
Г	Принятые риски	4	Риски, которые организация осознает и оставляет на собственном удержании, так как стоимость их снижения выше возможного ущерба.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2134

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 2.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководство холдинга, владеющего предприятиями в разных отраслях, столкнулось с проблемой неэффективного распределения инвестиций. Средства направлялись в подразделения, показывающие краткосрочную прибыль, но стратегически убыточные в долгосрочной перспективе. При этом перспективные направления, требующие значительных вложений на начальном этапе, недофинансировались. Какой инструмент стратегического анализа и планирования отсутствует в системе управления холдингом?

Ответ: В системе управления холдингом отсутствует единая методика оценки эффективности инвестиций, основанная на стратегических приоритетах (например, портфельный анализ). Отсутствие инструмента, который позволяет сопоставить инвестиционные проекты со стратегическими целями холдинга, приводит к неэффективному распределению ресурсов.

Задание 3.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В крупной промышленной корпорации, действующей в условиях высокой неопределённости внешней среды, руководство приняло решение о внедрении системы стратегического планирования. Однако, несмотря на наличие формальных планов, фактические результаты деятельности систематически отклонялись от запланированных. Внутренний аудит показал, что система мониторинга и контроля реализации стратегии не была интегрирована в повседневные бизнес-процессы, а обратная связь от подразделений поступала с задержкой в несколько месяцев.

Какой элемент системы стратегического управления отсутствует в корпорации?

Ответ: В корпорации отсутствует система мониторинга и контроля реализации стратегии (или система стратегического контроллинга). Стратегическое управление — это циклический процесс, включающий не только планирование, но и реализацию, а также контроль. В тексте указано, что формальные планы существуют, но фактические результаты систематически отклоняются. Причина — отсутствие интегрированной системы мониторинга и обратной связи. Без этого элемента руководство не получает своевременной информации о ходе выполнения планов и не может оперативно вносить коррективы. Это нарушает принцип непрерывности управления и делает стратегию формальным, нежизнеспособным документом.

Задание 4.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В условиях резкого изменения законодательства в сфере экспортного контроля компания, работающая на международных рынках, оказалась под угрозой срыва контрактов и штрафных санкций. Служба экономической безопасности выявила риски, но не смогла оперативно предоставить руководству варианты действий из-за отсутствия заранее разработанных сценариев реагирования на подобные кризисы.

Какой элемент системы управления рисками и обеспечения экономической безопасности отсутствует в компании?

Ответ: В компании отсутствует план обеспечения непрерывности бизнеса и заранее разработанные сценарии (планы) реагирования на кризисные ситуации. Служба безопасности выявила риск, но не смогла предложить варианты действий. Это указывает на то, что управление рисками носило пассивный, описательный характер (регистрация факта), а не активный (подготовка к реагированию). В условиях высокой неопределённости наличие готовых сценариев («что-если») является критически важным элементом системы экономической безопасности. Его отсутствие парализует способность руководства принимать быстрые и эффективные решения в кризис.

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Совет директоров компании принял решение о выходе на новый региональный рынок. Маркетинговый отдел подготовил блестящий план продвижения, а производственный — обеспечил выпуск продукции. Однако через полгода выяснилось, что логистическая инфраструктура региона не позволяет обеспечить своевременную доставку товара до конечного потребителя, что привело к потере репутации и финансовым убыткам. Анализ показал, что решение принималось без учёта мнения транспортного департамента.

Какой принцип системного подхода к управлению был нарушен при разработке стратегии?

Ответ: Был нарушен принцип комплексности (системности) и принцип участия (вовлечённости) всех функциональных подразделений в процесс разработки стратегии. Решение о выходе на рынок принималось изолированно, без учёта возможностей и ограничений смежных подразделений (в данном случае — транспортного). Стратегия развития компании должна быть результатом синтеза информации от маркетинга, производства, логистики, финансов и других звеньев. Игнорирование мнения ключевого департамента привело к стратегическому провалу, так как план был невыполним на операционном уровне.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 1.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Успешный франчайзер, работающий в сфере быстрого питания, владеет торговой маркой, которая предлагает стабильное качество еды, хорошее и быстрое обслуживание и чистоту. Поддержание ценности торговой марки требует от франчайзи определенных расходов на соблюдение этих стандартов качества. Если контрактом не предусмотрены санкции к франчайзи за нарушение стандартов качества, то назовите возможные экономические последствия.

Ответ: выгода от экономии затрат на поддержание стандартов качества достанется этому франчайзи, а потери, которые проявятся в сокращении числа клиентов, посещающих рестораны этой торговой марки, он разделит с франчайзером, другими франчайзи и потребителями.

Задание 2.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Пусть на рынке подержанных автомобилей существует два вида товара: автомобиль типа А («слива») – высокого качества, автомобиль типа Б («лимон») – низкого качества. При этом максимальная готовность покупателей платить за товар типа А равна 600 дол., а за товар типа Б – 200 дол. В свою очередь, продавцы готовы продавать товар типа А не меньше чем за 500 дол., а товар типа Б не меньше чем за 150 дол. Предположим далее, что на рынке 100 автомобилей типа А и 100 автомобилей типа Б.

Предположим, что ни покупателю, ни продавцу неизвестно качество выбранного наугад автомобиля. При этом и продавцы, и покупатели знают, что из 200 автомобилей половина – высокого качества.

При каких параметрах на рынке установится равновесие?

Ответ: цена в интервале 325-400 долл., объем 200 шт.

Покупатель готов заплатить за автомобиль максимальную цену $P_d = 600 \cdot 0,5 + 200 \cdot 0,5 = 400$ дол., продавец готов продать автомобиль минимум за $P_s = 500 \cdot 0,5 + 150 \cdot 0,5 = 325$ дол. Цена установится в этих границах. Объем продаж автомобилей по-прежнему составит 200 шт.

Задание 3.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Предприятие производит продукцию, которая приносит выгоду обществу $TSB=200Q-5Q^2$, при этом несет издержки $TPC=20Q+Q^2$. Предприятие при производстве товара загрязняет окружающую среду, совокупный ущерб составляет при этом $TEC=10Q+1,5Q^2$. Определить объем выпуска, который выберет предприятие.

Ответ: 15.

без учета корректирующего налога исходный объем равен $MSB=MP_C$

$$200-10Q=20+2Q$$

$$Q=15$$

Задание 4.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Равновесие по Нэшу — это ситуация, в которой каждый участник выбирает оптимальную стратегию, учитывая действия других игроков, и ни один из них не может улучшить свой результат, изменив стратегию в одностороннем порядке.

Два производителя смартфонов выбирают ценовую стратегию: премиальную или бюджетную. Выигрыши (в млн руб.) зависят от выбора обоих:

В: премиум В: бюджет

А: премиум А: 10, В: 10 А: 5, В: 15

А: бюджет А: 15, В: 5 А: 7, В: 7

При каких стратегиях компаний установится равновесие по Нэшу?

Ответ: равновесие по Нэшу в точке (7;7).

Для компании А: если В выбирает премиум, А выгоднее выбрать бюджет ($15 > 10$); если В выбирает бюджет, А также выгоднее выбрать бюджет ($7 > 5$).

Для компании В: если А выбирает премиум, В выгоднее выбрать бюджет ($15 > 10$); если А выбирает бюджет, В также выгоднее выбрать бюджет ($7 > 5$).

УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
Б1.О.03	Политика и стратегия управления персоналом
Б1.В.11	Руководство и лидерство

ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Продолжите фразу: «Хорошая должностная инструкция ...»

1. мотивирует сотрудника лучше работать;
2. привлекает хороших специалистов при приеме на работу;
3. описывает, каких результатов сотрудник должен достигать;
4. мешает работать, потому что не нужна;

Ответ: 1

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

На размер заработной платы работников влияют:

1. финансовое состояние организации;
2. эффективность обучения персонала;
3. количественные и качественные результаты труда;
4. ситуация на рынке рабочей силы.

Ответ: 13

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Что следует понимать под текучестью персонала:

1. все виды увольнений из организации;
2. увольнения по собственному желанию;
3. увольнения по инициативе администрации;
4. увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации.

Правильный ответ: 23

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 4.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите тип кадровой политики по отношению к персоналу с примером управленческого решения. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Тип политики		Пример решения	
А	Патерналистская	1	Увольнение сотрудника за невыполнение КРІ без выходного пособия
Б	Бюрократическая	2	Оплата санаторно-курортного лечения сотрудника и членов его семьи, корпоративный детский сад
В	Рыночная (прагматическая)	3	Перемещение сотрудника строго в соответствии с тарифно-квалификационным справочником, независимо от его способностей

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: 231

Задание 5.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между фактором внешней среды и типом его влияния на кадровую стратегию. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Фактор внешней среды		Влияние на HR-стратегию	
А	Дефицит на рынке труда IT-специалистов	1.	Переход на удаленный найм в других регионах, внедрение реферальной программы
Б	Изменение трудового законодательства (запрет срочных договоров без оснований)	2	Разработка программ D&I (разнообразие и инклюзия) и политики Work-Life Balance
В	Ужесточение требований со стороны профсоюзов и ESG-стандартов	3	Пересмотр системы договоров ГПХ, увеличение штатных ставок

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: 132

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 6.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в логической последовательности меры управления персоналом в условиях организационного кризиса (сокращение затрат на персонал).

1. Пересмотр системы мотивации (перевод на плавающую часть оплаты).
2. Сокращение внешнего обучения и отмена необязательных соцпакетов.
3. Оптимизация численности персонала (аутплейсмент, сокращение).
4. Заморозка найма и отказ от услуг внешних рекрутеров.
5. Анализ ФОТ и выявление неэффективных позиций.

Ответ: 54213

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 7.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

На предприятии текучесть кадров снизилась с 35% до 25%. Численность персонала — 400 человек. Затраты на замену одного сотрудника — 80 000 руб.

Какова экономия компании за год (руб.)?

Ответ: 3 200 000 руб.

1. Снижение числа увольнений: $400 \times (0,35 - 0,25) = 40$ человек
2. Экономия: $40 \times 80\,000 = 3\,200\,000$ руб.

Задание 8.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

При реактивной стратегии компания нанимает 50 человек в год через агентство (20% от оклада за каждого). Средний оклад — 60 000 руб.

При превентивной стратегии компания создает кадровый резерв и тратит на подбор 2 000 руб. на вакансию.

Сколько сэкономит компания за год, перейдя на превентивную стратегию (на 50 наймах) (руб.)?

Ответ: 500 000 руб.

1. Реактивная: $50 \times 60\,000 \times 0,2 = 600\,000$ руб.
2. Превентивная: $50 \times 2\,000 = 100\,000$ руб.
3. Экономия: $600\,000 - 100\,000 = 500\,000$ руб.

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания вложила 400 000 руб. в обучение 20 сотрудников. После обучения производительность каждого выросла на 5 000 руб. в месяц.

Через сколько месяцев окупятся затраты?

Ответ: 4 месяца.

1. Ежемесячный прирост выручки: $20 \times 5\,000 = 100\,000$ руб.

2. Срок окупаемости: $400\,000 / 100\,000 = 4$ месяца

РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

В проектной группе по разработке стратегии развития муниципального образования возник конфликт. Два члена команды постоянно спорят, каждый настаивает на своём варианте решений. Остальные участники молчат и не вмешиваются. Руководитель группы решает не навязывать своё мнение, а предлагает каждому из спорящих аргументированно изложить свою позицию, после чего организует голосование. Большинство голосов выбирается один из вариантов.

Вопрос: Какой стиль руководства продемонстрировал руководитель в данной ситуации?

Варианты ответов:

1. Авторитарный (единоличное принятие решения)
2. Демократический (коллегиальное обсуждение и голосование)
3. Либеральный (полное невмешательство)
4. Хаотический (отсутствие управления)

Ответ: 2

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Руководитель отдела муниципального управления заметил, что его сотрудники перестали проявлять инициативу, делают только то, что им прямо поручено, и боятся принимать самостоятельные решения. При этом формально все задачи выполняются в срок. Руководитель решил изменить подход: он начал регулярно проводить совещания, где каждый сотрудник может предложить свои идеи, и стал поощрять тех, кто берёт на себя ответственность за небольшие проекты.

Вопрос: Какую проблему в управлении командой решает руководитель?

Варианты ответов:

1. Нехватку профессиональных знаний у сотрудников
2. Конфликт между сотрудниками
3. Отсутствие материальной мотивации

4. Низкий уровень вовлечённости и инициативности команды

Ответ: 4

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

В администрации района создана рабочая группа для разработки программы поддержки малого бизнеса. Руководитель группы хочет, чтобы команда работала эффективно и достигла поставленной цели. Он планирует организовать работу на основе принципов командной стратегии.

Вопрос: Какие действия руководителя соответствуют выработке эффективной командной стратегии?

Варианты ответов:

1. Единолично определить все задачи и способы их решения без обсуждения с командой
2. Совместно с командой сформулировать общую цель и разбить её на конкретные задачи
3. Распределить роли между членами команды с учётом их сильных сторон
4. Постоянно менять задачи в процессе работы без объяснения причин
5. Регулярно собирать обратную связь от членов команды и корректировать план при необходимости

Ответ: 235

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 4.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В проектной команде по внедрению электронного документооборота в муниципальном учреждении возникли проблемы. Руководитель команды анализирует ситуацию, используя теорию командных ролей Белбина. Он наблюдает за поведением членов команды.

Соотнесите поведение сотрудника (А, Б, В, Г) с его возможной командной ролью (1, 2, 3, 4).

Поведение сотрудника		Командная роль	
А	Сотрудник постоянно генерирует новые идеи, но быстро теряет интерес к их реализации	1	Генератор идей
Б	Сотрудник организует работу, распределяет задачи, следит за сроками	2	Координатор
В	Сотрудник доводит дела до конца, внимателен к деталям, проверяет ошибки	3	Завершитель
Г	Сотрудник ищет ресурсы, налаживает контакты с другими	4	Разведчик ресурсов

	отделами		
--	----------	--	--

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 1234

Задание 5.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Руководитель отдела кадров администрации формирует новую команду для проекта по оптимизации кадровых процессов. Он хочет, чтобы в команде были представлены разные стили поведения.

Соотнесите описание поведения сотрудника (А, Б, В, Г) с соответствующим стилем поведения в команде по типологии Томаса-Килманна (1, 2, 3, 4).

Поведение сотрудника		Стиль поведения в команде	
А	Сотрудник всегда настаивает на своём, даже в ущерб отношениям	1	Сотрудничество
Б	Сотрудник избегает острых вопросов, уходит от обсуждения проблем	2	Конкуренция
В	Сотрудник уступает другим ради сохранения хороших отношений	3	Избегание
Г	Сотрудник ищет вариант, который устроит всех	4	Приспособление

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2341

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 6.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Руководитель проектного офиса в районной администрации заметил, что его команда работает неэффективно: срываются сроки, сотрудники не понимают своих задач. Он решил применить системный подход к организации командной работы.

Расположите его действия в правильной последовательности (от первого к последнему).

Перечень этапов:

1. Руководитель распределяет роли и задачи между членами команды

2. Руководитель фиксирует проблему: срывы сроков, непонимание задач
3. Руководитель совместно с командой формулирует общую цель проекта
4. Руководитель организует регулярные встречи для контроля и корректировки

Ответ: 2314

Задание 7.

Прочитайте текст и установите последовательность.

В команде разработки муниципальной программы возник конфликт между двумя специалистами. Руководитель команды решил применить алгоритм разрешения конфликта.

Расположите его действия в правильной последовательности (от первого к последнему).

Перечень этапов:

1. Руководитель предлагает принять согласованное решение
2. Руководитель выслушивает позиции обеих сторон
3. Руководитель вместе со сторонами ищет варианты решения
4. Руководитель выясняет причину конфликта

Ответ: 4231

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 8.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В муниципальном учреждении работает отдел из 7 человек. Формальным руководителем назначен начальник отдела. Однако сотрудники часто обращаются за советом и помощью к опытной сотруднице, у которой нет руководящей должности. Её мнение является решающим при обсуждении рабочих вопросов.

Вопрос: Кто в данной ситуации является руководителем, а кто — лидером? Чем они отличаются? Назовите два отличия.

Ответ:

Руководитель — начальник отдела (назначен официально). Лидер — опытная сотрудница (обладает неформальным авторитетом).

Отличия:

Руководитель имеет формальные властные полномочия, лидер — неформальное влияние.

Руководитель назначается сверху, лидер выдвигается группой снизу.

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель проектной команды ставит задачу: «Разработать план мероприятий по благоустройству парка». Он хочет, чтобы задача была сформулирована по принципу SMART.

Вопрос: Как должна звучать эта задача, чтобы она соответствовала критерию «конкретность» и критерию «ограниченность во времени»? Приведите пример правильной формулировки.

Ответ:

Разработать письменный план мероприятий по благоустройству парка (перечень работ, сроки, ответственные, смета) и представить его на утверждение руководителю до 15 декабря текущего года.

Конкретность: указано, что именно нужно разработать (перечень, сроки, ответственные, смета).

Ограниченность во времени: указан конкретный срок (до 15 декабря).

Задание 10.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель отдела заметил, что его сотрудники часто дублируют работу друг друга, а некоторые задачи остаются невыполненными, потому что каждый думал, что их выполняет другой.

Вопрос: Какое управленческое решение должен принять руководитель, чтобы устранить эту проблему? Назовите два конкретных действия.

Ответ:

Чётко распределить функции и зоны ответственности между сотрудниками (кто за что отвечает).

Ввести регулярную отчётность по выполнению задач (например, еженедельные оперативные совещания или письменные отчёты).

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В проектной команде работают 5 человек. Руководитель заметил, что команда распадается на две враждующие подгруппы, что мешает достижению общей цели.

Вопрос: Какие два способа сплочения команды может использовать руководитель? Кратко опишите каждый.

Ответ:

Организовать совместную работу над общим значимым для всей команды заданием, где успех зависит от вклада каждого.

Провести неформальное командное мероприятие (выездное совещание, совместный обед, тимбилдинг) для улучшения межличностных отношений.

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель управления экономики ставит задачу начальнику отдела: «Улучшить финансовые показатели района».

Вопрос: Почему эта задача сформулирована плохо с точки зрения управления командой? Как её переформулировать, чтобы она стала понятной исполнителю? Приведите один пример правильной формулировки.

Ответ:

Задача сформулирована неконкретно: непонятно, какие именно показатели улучшать, на сколько и к какому сроку.

Пример правильной формулировки: «Увеличить собираемость налогов с малого бизнеса на 10% к 1 марта следующего года».

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель знает, что один из членов его команды — интроверт, которому нужно время на обдумывание решений, а другой — экстраверт, который лучше мыслит в процессе обсуждения.

Вопрос: Как руководитель должен организовать командную работу, чтобы учесть индивидуальные особенности членов команды? Назовите два действия.

Ответ:

При обсуждении сложных вопросов давать время на подготовку (например, заранее присылать материалы для ознакомления).

Использовать разные форматы обсуждений: сначала сбор письменных предложений, затем устное обсуждение.

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель проекта хочет, чтобы его команда работала как единое целое, а не как набор отдельных исполнителей.

Вопрос: Что означает понятие «командная стратегия»? Приведите пример командной стратегии для проекта по внедрению новой системы электронного документооборота.

Ответ:

Командная стратегия — это общий план действий команды, основанный на согласованных целях, распределении ролей и взаимной ответственности.

Пример: стратегия «параллельной работы с регулярной синхронизацией» — каждый член команды выполняет свою часть работы, но ежедневно проводит 15-минутное совещание для координации и решения возникающих вопросов.

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В администрации муниципального района создана рабочая группа по разработке программы развития туризма. Руководитель группы хочет эффективно организовать межличностные и групповые коммуникации.

Вопрос: Какие три правила групповой коммуникации следует установить руководителю, чтобы избежать недопонимания и повысить эффективность работы команды?

Ответ:

Правило «одного говорящего» — не перебивать, дать высказаться каждому.

Правило «конструктивной критики» — критиковать идеи, а не людей.

Правило «фиксации решений» — все ключевые решения и договорённости фиксировать письменно (протокол совещания).

УК-4	Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия
------	--

Б1.О.05	Деловой иностранный язык работников сферы управления
---------	--

ДЕЛОВОЙ ИНОСТРАННЫЙ ЯЗЫК РАБОТНИКОВ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте предложение, выберите один правильный ответ.

After graduating ... the university I shall become a manager.

1. in
2. on
3. from
4. for

Ответ: 3

Задание 2.

Прочитайте предложение, выберите один правильный ответ.

Technicians know the technology of manufacturing processes.

1. can
2. must
3. must
4. may

Ответ: 2

Задание 3.

Прочитайте предложение, выберите один правильный ответ.

What faculty do you ... at?

1. studies
2. studied
3. study

4. will study

Ответ: 3

Задание 4.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Форма Present Continuous употребляется в ситуациях, происходящих в момент речи. Форма Present Simple указывает на факт совершения действия. Прочитайте следующие предложения и выберите подходящую форму глагола *to prepare*.

I'm very busy at the moment. I ... for my English exam.

1. am preparing
2. prepare
3. have been preparing
4. am going prepare

Ответ: 1.

Задание 5.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Числительные в английском языке бывают количественные и порядковые. Порядковые числительные обычно образуются путем прибавления суффикса *-th-* к количественному числительному и употребляются с определенным артиклем. Прочитайте следующее предложение и выберите подходящую форму числительного.

Who is ... in your list of guests?

1. the ninth
2. the nineth
3. ninth
4. nine

Ответ: 1.

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 6.

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

London is a capital of Great Britain. Have you ever been to Great Britain? What information have you heard about the British people's character? Englishmen have been known as snobbish, superior, reserved, aristocratic, lazy, etc. Actually this is not always true. The British people are very polite. They don't like people who speak loudly in the street. One can see how patiently the British people are waiting in a queue at a bus stop during rush hours. They are never tired to say: "Thank you", "Excuse me", "Sorry", "Pardon", "Please".

Какие из следующих предложений соответствуют содержанию текста?

1. The British people are always at a bus stop.
2. Englishmen are very polite.
3. Englishmen always remember to say: "Thank you", "Pardon", "Please".
4. The British people never say "Thank you".

Ответ: 23

Обоснование: В тексте говорится: "The British people are very polite." и "They are never tired to say: "Thank you", "Excuse me", "Sorry", "Pardon", "Please", что подтверждает пункты 2 и 3.

Задание 7.

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

Traffic in London differs from that of the Continent. In England they keep to the left but not to the right. In England people say: "If you go left you go right, if you go right you go wrong". In London one can see many buses, cars and taxis in the streets. The English buses are often called double-deckers,

because they are very high and have seats on the upper and lower decks. The London buses first came into the streets in 1829. They were imported from Paris. The double-deckers today are speedy and comfortable. There are no trams in London since 1952.

Какие из следующих предложений соответствуют содержанию текста?

1. In London one can see many buses, cars and taxis in the streets.
2. London trams first came into the streets in 1952.
3. Traffic in London keeps to the left.
4. The double-deckers are uncomfortable.

Ответ: 13

Обоснование: В тексте говорится: “In London one can see many buses, cars and taxis in the streets.” и “In England they keep to the left...”, что подтверждает пункты 1 и 3.

Задание 8.

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

Living in a city has both advantages and disadvantages. On the plus side, it is often easier to find work, and there is usually a choice of public transport, so you don't need to own a car. Also, there are a lot of interesting things to do and to see. For example, you can eat in good restaurants, visit museums, and go to the theatre and to concerts. What is more, when you want to relax, you can usually find a park where can feed the ducks or just sit on a park bench and read a book.

Какие из следующих предложений соответствуют содержанию текста?

- 1) Living in a city you should have a car.
- 2) There is a lot to do in a city.
- 3) Living in a city has only advantages.
- 4) In a city there are more job opportunities.

Ответ: 24

Обоснование: В тексте говорится: “...there are a lot of interesting things to do and to see...” и “...it is often easier to find work...”, что подтверждает пункты 2 и 4.

Задание 9.

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

Have you ever been to Great Britain? What information have you heard about the British people's character? Englishmen have been known as snobbish, superior, reserved, aristocratic, lazy, etc. Actually this is not always true. The British people are very polite. They don't like people who speak loudly in the street. One can see how patiently the British people are waiting in a queue at a bus stop during rush hours. They are never tired to say: “Thank you”, “Excuse me”, “Sorry”, “Pardon”, “Please”.

Какие из следующих предложений соответствуют содержанию текста?

1. Englishmen always remember to say: “Thank you”, “Pardon”, “Please”.
2. Englishmen are very polite.
3. The British people never say “Thank you”.
4. The British people are always at a bus stop.

Ответ: 12

Обоснование: В тексте говорится: “The British people are very polite.” и “They are never tired to say: “Thank you”, “Excuse me”, “Sorry”, “Pardon”, “Please”, что подтверждают пункты 1 и 2.

Задание 10.

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

Living in a city has both advantages and disadvantages. On the plus side, it is often easier to find work, and there is usually a choice of public transport, so you don't need to own a car. Also, there are a lot of interesting things to do and to see. For example, you can eat in good restaurants, visit museums, and go to the theatre and to concerts. What is more, when you want to relax, you can usually find a park where can feed the ducks or just sit on a park bench and read a book.

Какие из следующих предложений соответствуют содержанию текста?

- 1) Living in a city has both advantages and disadvantages.

- 2) There is a lot to do in a village.
 3) In a city there are more job opportunities.
 4) Living in a city has only advantages.

Ответ: 13

Обоснование: В тексте говорится: "...Living in a city has both advantages and disadvantages ...” и "...it is often easier to find work...”, что подтверждает пункты 1 и 3.

Задание закрытого типа на сопоставление

Задание 11.

Прочитайте текст и установите соответствие.

ТЕКСТ		НАИМЕНОВАНИЕ	
А	England's most ancient northern city lies on the River Ouse in the centre of the Vale of York between the Yorkshire Dales and the North York Moors. It was once the principal town of Yorkshire, and it remains the seat of the Archbishop of York. A child-friendly city, its Viking, Castle and Railway museums have plenty to engage young people as well as adults.	1	London street
Б	Along the north part of Trafalgar Square is the famous National Gallery. Founded in 1824, the gallery has since grown into one of the most outstanding and comprehensive collections in the world, with a list of masters ranging from Leonardo da Vinci and Rembrandt to El Greco and Van Gogh.	2	City attractions
В	The London Coliseum famous for its richly decorated interiors was used for variety shows, musical comedies, and stage plays for many years. In 1974 its name was changed to the English National Opera. Today it is used primarily for opera as well as being the London home of the English National Ballet. When not on tour they perform regular seasons throughout the year.	3	London museum
Г	The Mall is London's impressive ceremonial way, a broad tree-lined avenue. The spectacular parade takes place here each June to celebrate the official Birthday of the Sovereign. Queen Elizabeth II rides down the avenue in a horse-drawn carriage. Over 1,000 officers and men are on parade, together with two hundred horses; over two hundred musicians march and play as one.	4	London theatre

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2341

Задание 12.

Прочитайте текст и установите соответствие.

При переводе слов с английского языка на русский необходимо учитывать их части речи. Части речи в слова и его эквивалента в переводящем языке обычно совпадают.

Установите соответствие между словами и их русскими эквивалентами.

Слово		Эквивалент	
А	Degree	1	work that you do regularly to earn money
Б	Job	2	to complete your studies at a university or college usually by getting a degree
В	to enter	3	to start or reach a particular period of time in a process or activity
Г	to graduate	4	a course of study at a university ,or the qualification that you get after completing the course

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 4132

Задание 13.

Прочитайте текст и установите соответствие.

При переводе слов с английского языка на русский необходимо учитывать их части речи. Части речи в слова и его эквивалента в переводящем языке обычно совпадают.

Установите соответствие между словами и их русскими эквивалентами.

Слово		Эквивалент	
А	Grant	1	to bring something into use for the first time
Б	to introduce	2	an amount of money that the government or an organization gives you for a specific purpose and does not ask you to pay back
В	term	3	. to separate people or things into smaller groups or parts
Г	to divide	4	one of the periods of time the year is divided into for students

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2143

Задание 14.

Прочитайте текст и установите соответствие.

При переводе слов с английского языка на русский необходимо учитывать их части речи. Части речи в слова и его эквивалента в переводящем языке обычно совпадают.

Установите соответствие между словами и их русскими эквивалентами.

Слово		Эквивалент	
А	to enter	1	to stay in a particular place or position and not leave it
Б	to remain	2	to give someone something that they want or need
В	to provide	3	to complete your studies at a university or college usually by getting a degree
Г	to graduate	4	to start or reach a particular period of time in a process or activity

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 4123

Задание 15.

Прочитайте текст и установите соответствие.

При переводе слов с английского языка на русский необходимо учитывать их части речи. Части речи в слова и его эквивалента в переводящем языке обычно совпадают.

Установите соответствие между словами и их русскими эквивалентами.

Слово		Эквивалент	
А	Job	1	a course of study at a university ,or the qualification that you get after completing the course
Б	Hostel	2	work that you do regularly to earn money
В	Degree	3	an amount of money that the government or an organization gives you for a specific purpose and does not ask you to pay back
Г	Grant	4	a building where students living away from home can stay

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2413

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 16.

Прочитайте текст и установите последовательность.

В английском языке твердый порядок слов. Это значит, что члены предложения всегда располагаются в определенном порядке. Кроме того английское утвердительное предложение отличается прямым порядком слов, то есть подлежащее располагается перед сказуемым. Прочитайте слова и расставьте их в правильной последовательности так, чтобы получилось предложение.

1. grapes
2. I
3. eat
4. like
5. to

Укажите номера правильной последовательности.

Ответ: 24531

Задание 17.

Прочитайте текст и установите последовательность. В английском языке твердый порядок слов. Это значит, что члены предложения всегда располагаются в определенном порядке. Кроме того английское утвердительное предложение отличается прямым порядком слов, то есть подлежащее располагается перед сказуемым. Прочитайте слова и расставьте их в правильной последовательности так, чтобы получилось предложение.

1. to.
2. girl
3. sing
4. likes
5. the

Укажите номера правильной последовательности.

Ответ: 52413

Задание 18.

Прочитайте текст и установите последовательность.

В английском языке твердый порядок слов. Это значит, что члены предложения всегда располагаются в определенном порядке. Кроме того английское утвердительное предложение отличается прямым порядком слов, то есть подлежащее располагается перед сказуемым.

Прочитайте слова и расставьте их в правильной последовательности так, чтобы получилось предложение.

1. boy
2. a
3. jump
4. can

Укажите номера правильной последовательности.

Ответ: 2143

Задание 19.

Прочитайте текст и установите последовательность.

В английском языке твердый порядок слов. Это значит, что члены предложения всегда располагаются в определенном порядке. Кроме того английское утвердительное предложение отличается прямым порядком слов, то есть подлежащее располагается перед сказуемым. Прочитайте слова и расставьте их в правильной последовательности так, чтобы получилось предложение.

1. become
2. I
3. want
4. to
5. technologist,
6. a

Укажите номера правильной последовательности.

Ответ: 234165

Задание 20.

Прочитайте текст и установите последовательность.

В английском языке твердый порядок слов. Это значит, что члены предложения всегда располагаются в определенном порядке. Кроме того английское утвердительное предложение отличается прямым порядком слов, то есть подлежащее располагается перед сказуемым. Прочитайте слова и расставьте их в правильной последовательности так, чтобы получилось предложение.

1. are
2. the
3. books
4. there
5. table
6. on

Укажите номера правильной последовательности.

Ответ: 413625

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 21.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите

ответ:

After graduating from the university I'll become a manager.

Ответ: После окончания университета я стану менеджером.

Задание 22.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите

ответ:

After graduating from the university he'll become an economist.

Ответ: После окончания университета он станет экономистом.

Задание 23.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите ответ:

Many people combine their studies with work.

Ответ: Многие люди совмещают работу с учебой.

Задание 24.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите ответ:

She has got an interview for a job as a secretary.

Ответ: У нее собеседование на работу секретарем.

Задание 25.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите ответ:

After graduating from the university she will become an agronomist.

Ответ: После окончания университета она станет агрономом.

Задание 26.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите ответ:

Education is a way to success.

Ответ: Образование – путь к успеху.

Задание 27.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите ответ:

Students study specialized subjects.

Ответ: Студенты изучают специализированные предметы.

Задание 28.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите ответ:

How do you get along with your brothers?

Ответ: Как ты ладишь со своим братом?

Задание 29.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите ответ:

He has written many books.

Ответ: Он написал много книг.

Задание 30.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите ответ:

I cannot go to the cinema with you. I have a lot of work.

Ответ: Я не могу пойти с тобой в кино. У меня много работы.

Задание 31.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите ответ:

The school library has few English books.

Ответ: В школьной библиотеке не много английских книг / книг на английском.

Задание 32.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите ответ:

Many schools have been closed in the past years.

Ответ: За последние годы закрылось много школ.

Задание 33.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите

ответ:

- Shall we go for coffee? – I'd go, but I don't drink coffee.

Ответ: Пойдем, выпьем кофе? – Я бы пошел/ пошла, но я не пью кофе.

Задание 34.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите

ответ:

I think you put too much sugar in the tea.

Ответ: Я думаю, ты кладешь слишком много сахара в чай.

Задание 35.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите

ответ:

It takes a lot of money to build a house.

Ответ: Чтобы построить дом, требуется / нужно много денег.

Задание 36.

Прочитайте и переведите предложение с английского языка на русский и запишите

ответ:

Many people do not drink tea and coffee.

Ответ: Многие люди не пьют чай и кофе.

Задание 37.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Брат вашего друга инженер. Вы не знаете этого, но хотите узнать. Напишите свой вопрос и его ответ.

Ответ: What does your brother do? – He is an engineer.

Задание 38.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

На остановке вы встретили своего друга. Вы хотите узнать, куда он направляется. Напишите свой вопрос и предложите ему пойти в кино в субботу.

Ответ: Where are you going? Let's go to the cinema on Saturday.

Задание 39.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Вы раз в неделю играете в теннис. Ваш друг не знает этого, но хочет узнать. Напишите его вопрос и свой ответ.

Ответ: How often do you play tennis? – Once a week./ I play tennis once a week.

Задание 40.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В английском языке твердый порядок слов. Это значит, что члены предложения всегда располагаются в определенном порядке. Кроме того английское вопросительное предложение отличается обратным порядком слов, то есть все сказуемое или его часть располагается перед подлежащим. Прочитайте следующее предложение и напишите 4 вопросительных предложения, соответствующих ему.

Tom usually has a sandwich for breakfast.

Ответ: Who usually has a sandwich for breakfast? What does Tom usually have for breakfast? When does Tom usually have a sandwich? What sandwich does Tom usually have?

УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
Б1.О.03	Политика и стратегия управления персоналом
Б1.О.04	Теория организаций и организационное поведение

ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

1. начало;
2. развитие;
3. кульминация;
4. окончание.

Ответ: 3

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:

1. власть, основанная на принуждении;
2. власть, основанная на вознаграждении;
3. экспертная власть;
4. эталонная власть.

Ответ: 2

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Денежные выплаты являются компенсациями, которые могут быть прямыми или косвенными. К прямым денежным компенсациям относятся:

1. заработная плата;
2. премии;
3. участие в прибылях;

4. страхование и обслуживание, осуществляемое за счет средств предприятия.

Ответ: 12

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию

1. за достижение плановых показателей;
2. за перевыполнение плана;
3. за выдающиеся заслуги;
4. не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате.

Ответ: 13

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 5.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите метод обоснования кадровой стратегии с его сущностью. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Метод		Сущность	
А	SWOT-анализ в HR	1	Определение будущей численности и структуры персонала на основе производственных норм и стратегии продаж
Б	Бенчмаркинг персонала	2	Опрос топ-менеджеров для согласования HR-целей с бизнес-целями
В	Нормативный метод планирования	3	Сравнение HR-показателей (удержание, текучесть, стоимость подбора) с лидерами рынка
Г	Метод Дельфи (экспертных оценок)	4	Выявление сильных и слабых сторон HR-системы, возможностей и угроз внешней среды

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 4312

Задание 6.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите модель кадровой политики в зависимости от влияния на внешнюю и внутреннюю среду (модель Е.Б. Моргунова). К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Модель кадровой политики		Характеристика	
А	Открытая (экстернальная)	1	Опора на собственный кадровый потенциал, закрытые конкурсы, долгосрочное развитие сотрудников
Б	Закрытая (интернальная)	2	Быстрый найм специалистов с рынка, слабая система внутреннего обучения, короткие контракты
В	Селективная (оптимальная)	3	Сочетание внешнего найма на массовые позиции и внутреннего резерва на ключевые роли

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: 213

Задание 7.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между стадией жизненного цикла организации и преобладающей кадровой стратегией. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Стадия ЖЦО		Кадровая стратегия	
А	Рождение (эксплерент)	1	Формирование корпоративной культуры, стандартизация обучения, развитие кадрового резерва
Б	Рост (пациент)	2	Оптимизация численности, аутплейсмент, сокращение соцпакета, «похудение» штата
В	Зрелость (виолент)	3	Привлечение «звезд» и предпринимательских талантов, гибкая оплата, отсутствие жестких регламентов
Г	Спад / кризис (леталент)	4	Системный подбор «под процесс», баланс найма и адаптации, матричная структура

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

--	--	--	--

Ответ: 3412

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 8.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите правильную последовательность этапов разработки кадровой стратегии организации.

1. Аудит существующего кадрового потенциала
2. Определение стратегических целей бизнеса
3. Разработка плана мероприятий и KPI для HR-службы
4. Формулирование кадровой философии и принципов
5. Анализ внешней кадровой среды (рынок труда, законодательство)

Ответ: 25143

Задание 9.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в правильном порядке действия HR-службы при внедрении новой кадровой политики в организации.

1. Издание приказа о введении новой политики и ознакомление сотрудников
2. Диагностика текущей кадровой ситуации и проблемных зон
3. Мониторинг эффективности и корректировка
4. Разработка проекта новой политики с обоснованием изменений
5. Пилотное внедрение в одном из подразделений

Ответ: 24513

Задание 10.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите правильную последовательность этапов стратегического планирования персонала.

1. Разработка программы привлечения, развития и удержания персонала
2. Прогнозирование качественной потребности в персонале (компетенции, профили)
3. Оценка текущего кадрового состава и определение разрыва (gap-анализ)
4. Определение количественной потребности в персонале на перспективу
5. Формирование бюджета на персонал в соответствии со стратегией

Ответ: 34251

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании 500 сотрудников.

При оперативной кадровой политике (только кадровое делопроизводство, учет, расчет зарплаты) норматив: 1 HR-специалист на 150 человек.

При стратегической кадровой политике (добавляются подбор, обучение, развитие, оценка, кадровый резерв) норматив: 1 HR-специалист на 80 человек.

Сколько дополнительных HR-специалистов потребуется при переходе от оперативной к стратегической политике?

Ответ: При переходе к стратегической политике потребуется нанять еще 3 HR-специалистов (всего 7 вместо 4).

1. При оперативной политике:

$$500 / 150 = 3,33 \rightarrow 4 \text{ человека}$$

2. При стратегической политике:

$$500 / 80 = 6,25 \rightarrow 7 \text{ человек}$$

3. Разница:

$$7 - 4 = 3 \text{ дополнительных HR-специалиста}$$

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания ведет реактивную кадровую политику (заменяет уволившихся «по факту»).

Время закрытия вакансии = 45 дней (из-за отсутствия кадрового резерва и планирования).

Время закрытия той же вакансии при превентивной политике = 10 дней.

Средняя выручка на одного нового сотрудника в день = 5 000 руб.

В течение года уволилось 30 ключевых специалистов.

Какой экономический ущерб от разрыва между реактивной и превентивной политикой (млн. руб.)?

Ответ: Из-за реактивной политики компания теряет 5,25 млн. руб. выручки в год. Экономически оправдан переход к превентивной политике с созданием кадрового резерва, даже если его содержание стоит 1–2 млн. руб.

1. Разница в простоях вакансии на одного сотрудника:

$$45 - 10 = 35 \text{ дней}$$

2. Потерянная выручка за время простоя одной вакансии:

$$35 \text{ дней} \times 5 \text{ 000 руб./день} = 175 \text{ 000 руб.}$$

3. Общий ущерб по 30 сотрудникам:

$$175 \text{ 000} \times 30 = 5 \text{ 250 000 руб.}$$

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Стратегия компании на следующий год — увеличить рыночную долю с 10% до 15% (рост объема продаж на 50%).

Производительность одного сотрудника = 2 млн. руб. выручки в год.

Текущая численность персонала = 100 человек.

Плановый коэффициент естественной текучести = 15% (уйдут сами).

Руководство разрешило нанять дополнительно не более 20 человек сверх штата (остальное закрыть через переработки и интенсификацию).

Сколько человек нужно нанять? Уложитесь ли вы в лимит?

Ответ: Необходимо нанять 65 человек, что превышает лимит (20). Требуется пересмотреть стратегию: либо повысить производительность, либо скорректировать цели роста.

1. Требуемая выручка через год:

Сейчас: $100 \text{ чел} \times 2 \text{ млн. руб.} = 200 \text{ млн. руб.}$

Рост на 50% $\rightarrow 200 \times 1,5 = 300 \text{ млн. руб.}$

2. Требуемая численность без учета текучести:

$300 \text{ млн. руб.} / 2 \text{ млн. руб./ чел.} = 50 \text{ человек}$

3. Из них 15% от текущего штата уйдут:

$100 \times 0,15 = 15 \text{ чел.}$ (их нужно заменить)

4. Итого потребность в найме:

$(50 - 100) + 15 = 65 \text{ человек}$

5. Сравнение с лимитом:

$65 \text{ чел} > 20 \text{ чел} \rightarrow$ лимит не соблюдается

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания внедряет новую CRM-систему. Прогнозируется, что без обучения производительность продавцов упадет на 20% на 2 месяца (пока сотрудники сами «методом тыка» освоят систему).

Стоимость обучения одного продавца (тренинг + кураторство) = 5 000 руб.

Выручка одного продавца в месяц в норме = 300 000 руб.

В отделе продаж 50 человек.

Какую кадровую стратегию вы выберете — инвестировать в обучение или сэкономить? Обоснуйте расчетом.

Ответ: стратегия развития персонала (инвестиционная) выгоднее. Экономия составит 5,75 млн. руб. по сравнению со стратегией экономии на обучении.

1. Потери без обучения:

Падение выручки с 1 продавца за 2 месяца = $300\,000 \times 20\% \times 2 = 120\,000$ руб.

Потери по всем продавцам = $120\,000 \times 50 = 6\,000\,000$ руб.

2. Затраты на обучение всех:

$5\,000 \times 50 = 250\,000$ руб.

3. Сравнение:

$250\,000$ (затраты) < $6\,000\,000$ (потери)

Экономический эффект = $5\,750\,000$ руб.

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Автоматизация повысит производительность на 50%, объём выпуска не изменится.

Исходная численность — 600 человек. Найдите новую численность (чел.).

Ответ: 400

При неизменном объёме и росте производительности численность сокращается:

Численность нов = $600 * 1 / 1,5 = 600 * 0,6667 = 400$ человек.

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Принято 100 человек: 70 — внешние, 30 — внутренние перемещения. Какова доля внешнего найма (%)?

Ответ: 70

Доля внешнего найма = $70 / 100 * 100 = 70\%$.

Задание 17.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании 20 ключевых должностей. Кадровый резерв — 12 человек (по 0,6 на должность). Норматив — 1,5 кандидата на должность. Достаточно ли резерва?

Ответ: недостаточно, требуется ещё 18 кандидатов

Требуется: $20 * 1,5 = 30$ кандидатов. Факт: 12.

Дефицит: $30 - 12 = 18$ кандидатов.

Задание 18.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Затраты на обучение — 300000 руб. Экономия за счёт роста производительности — 450000 руб. Найдите ROI обучения.

Ответ: 50

$$\text{ROI} = (450000 - 300000) / 300000 * 100 = 50 \%$$

Задание 19.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

За год закрыто 50 вакансий. Из них 35 закрыто внутренними кандидатами. Какова доля внутренних назначений (%)?

Ответ: 70

$$\text{Доля внутренних назначений} = 35 / 50 * 100 = 70 \%$$

Задание 20.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания сокращает расходы из-за падения спроса. Какая кадровая стратегия подходит?

Ответ: бюрократическая (контролирующая) стратегия.

На спаде важна экономия, возможны сокращения, жёсткий контроль.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ

В сложившихся отраслях со стабильной технологией обычно применяется стратегия:

- 1.сокращения;
- 2.минимизации издержек;
- 3.максимизации прибыли;
- 4.ограниченного роста.

Ответ: 4

Задание 2.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ

«Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше» – это формулировка закона:

- 1.развития;
- 2.единства анализа и синтеза;
- 3.синергии;
- 4.информированности-упорядоченности.

Ответ: 3

Задание 3.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ

«Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении этапов жизненного цикла» – это формулировка закона:

1. информированности-упорядоченности;
2. относительных сопротивлений;
3. развития;
4. синергии.

Ответ: 3

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 4.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

В какой период сформулированы принципы организации, критерии формирования организационных структур и на систематической основе стали проводиться исследования по теории организации:

1. с 1900–1920 гг.;
2. с 1920–1940 гг.;
3. с 1940–1960 гг.
4. с 1961 - 1980 гг.

Ответ: 12

Задание 5.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

В соответствии с основной классификацией системы различаются на:

1. технические;
2. политические;
3. правовые;
4. биологические;
5. социальные.

Ответ: 145

Задание 6.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Какие системы характеризуются обязательным наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов?

1. технические;
2. автоматические;
3. автоматизированные;
4. биологические;
5. социальные.

Ответ: 45

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 7.

Прочитайте текст и установите соответствие

Внимательно прочитайте все элементы в обеих колонках. Для каждого закона из левого столбца найдите наиболее подходящее определение из правого столбца.

Законы		Определение	
А	Закон синергии	1.	Совокупность элементов, их свойств и связей, взятых в отрыве от внешней среды.
Б	Закон самосохранения	2.	Каждая организация стремится сохранить свою целостность и стабильность, противодействуя разрушительным внешним и внутренним факторам.
В	Закон развития	3.	Совокупность элементов, их свойств и связей, образующих единое целое, взаимодействующее с внешней средой.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В
3	2	1

Ответ: 321

Задание 8.

Прочитайте текст и установите соответствие

Внимательно прочитайте все элементы в обеих колонках. Для каждого закона из левого столбца найдите наиболее подходящее определение из правого столбца.

Законы		Определение	
А	Закон единства анализа синтеза	1	Для достижения общей цели элементы организации должны быть соразмерны и находиться определённом соотношении (пропорции) друг другом.

Б	Закон композиции пропорциональности	2	Любая организация стремится сохранить свою целостность и единство
В	Закон наименьших	3	Устойчивость и прочность всей системы определяются её самым слабым звеном.
Г	Закон онтогенеза	4	Организация в своём развитии проходит стадии зарождения, роста, расцвета, угасания и ликвидации (жизненный цикл).

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2134

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 9.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите правильную последовательность этапов жизненного цикла организации.

1. Рост - период быстрого расширения, увеличения объёмов производства и продаж, завоевания рынка.
2. Зарождение (создание) - этап формирования идеи, поиска ресурсов, регистрации и начала деятельности.
3. Стабилизация (зрелость) - организация достигает максимальных размеров, структура становится устойчивой, темпы роста замедляются.
4. Упадок (кризис) - снижение эффективности, потеря рыночных позиций, необходимость реструктуризации или ликвидации.

Ответ: 2134

Задание 10.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите правильную последовательность этапов процесса принятия управленческого решения в организации.

1. Выбор наилучшей альтернативы. Оценка вариантов и выбор наиболее эффективного решения.
2. Реализация решения и контроль. Внедрение выбранного варианта в действие и отслеживание результатов.
3. Формулировка проблемы и постановка целей. Определение сути затруднения и желаемого результата.

4. Разработка альтернатив. Поиск и формулирование различных вариантов решения проблемы.

Ответ: 3412

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В крупной производственной компании наблюдается высокая текучесть кадров и низкая производительность труда. Руководство объясняет это исключительно низким уровнем заработной платы. Однако независимый консультант по управлению, за проанализировав ситуацию, пришёл к выводу, что сотрудники не чувствуют себя частью команды, их мнение не учитывается при принятии решений, а система мотивации основана только на штрафах нарушения. Объясните, почему подход руководства к решению проблемы является неполным. Какие факторы организационного поведения, помимо материального стимулирования, влияют на мотивацию и производительность труда сотрудников?

Ответ: Подход руководства к решению проблемы является неполным, поскольку он основан на упрощённом представлении о мотивации персонала. Руководство рассматривает сотрудников исключительно как экономический ресурс, который работает только за деньги, игнорируя их социально-психологические потребности. Такой подход не учитывает современные теории организационного поведения.

На мотивацию и производительность труда, помимо материального стимулирования, влияют следующие ключевые факторы: психологический климат и удовлетворённость работой, система мотивации.

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

На предприятии ООО «Вектор» много информации собирается «на всякий случай». При этом руководителю кажется, что он тем самым создает для себя и своей компании зону безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти много финансовых и материальных ресурсов. Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. дол. не тратят деньги на поиск информации о возможных аналогах, а сами создают новые проекты. Таким образом, в результате бессистемной, но естественной гонки за информацией компания может понести серьезные убытки. Незнание какого закона организации приводит к данным ситуациям?

Ответ: закон информированности и упорядоченности.

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Определите, каким стилем управления обладала премьер-министра Великобритании Маргарет Тэтчер. Премьер-министра Великобритании Маргарет Тэтчер прозвали «железной леди». Она не признавала компромиссов, считая их отказом от своих убеждений, и не шла на уступки, даже если давление было слишком сильным. Так было с забастовкой шахтёров, которая продолжалась целый год, но не заставила Тэтчер пойти на переговоры с профсоюзами. Эмоции, в том числе эмпатию по отношению к своим подчинённым, она считала проявлением слабости лидера и продолжала придерживаться своего стиля руководства.

Ответ: авторитарный стиль управления.

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ. Рикардо Семлер, CEO бразильской компании Semco Partners, одним из первых применил такой стиль управления ещё в 1980-х. Он практически не появлялся на рабочем месте, позволяя другим сотрудникам принимать все ключевые решения и справляться с проблемными ситуациями. Он даже разрешил им самим выбирать себе руководителей и определять свой рабочий график: при условии, что рабочий день начинается в интервале с 7 до 9 утра. При этом на парковке ограниченное количество мест, и тем, кто приходит позже остальных, их может просто не хватить.

Ответ: либеральный стиль управления

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

На основе рисунка, представленного ниже, определите тип организационной структуры управления организацией.

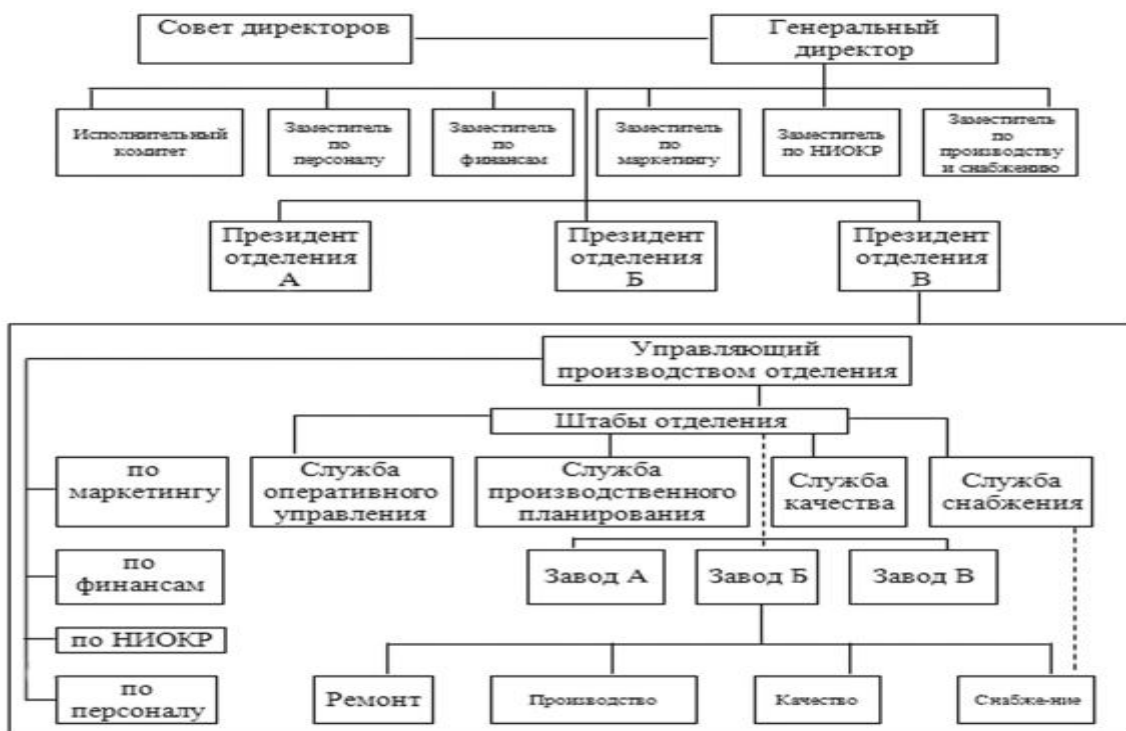


Рисунок 1 – Организационная структура управления организацией

Ответ: дивизиональный тип организационной структуры управления

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В отделе маркетинга компании «Горизонт» возник затяжной конфликт между двумя ведущими специалистами. Конфликт начался как спор о методах продвижения нового продукта, но быстро перерос в личную неприязнь. В результате взаимодействия между ними нарушились, информация о ходе проекта скрывается, а общая производительность отдела упала на 30%. Руководитель отдела, пытаясь разрешить ситуацию, принял решение уволить одного из конфликтующих сотрудников.

Оцените действия руководителя. Почему его решение может быть неэффективным в долгосрочной перспективе?

Ответ: Действия руководителя, принявшего решение об увольнении, являются примером деструктивного подхода к управлению конфликтами. Хотя это может дать временное облегчение, в долгосрочной перспективе такое решение неэффективно и даже вредно.

Во-первых, это не устраняет причину конфликта. Во-вторых, это негативно сказывается на социально-психологическом климате в коллективе. Остальные сотрудники видят, что руководство выбирает самый радикальный и негибкий путь. Это порождает страх, снижает инициативу и доверие к менеджменту, так как любой спор может закончиться потерей работы.

Задание 17.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «ТехноСтрой» для реализации нового проекта были объединены специалисты из отдела маркетинга, инженерного отдела и производственного цеха. Руководитель проекта получил полномочия координировать их работу, но сотрудники продолжали формально подчиняться и своим непосредственным начальникам. Такая структура была создана временно, только на период выполнения проекта. О каком типе организационной структуры идёт речь в тексте? Назовите два её ключевых признака, которые указаны в описании.

Ответ: В тексте описана матричная структура. Её ключевые признаки в данном примере: Двойное подчинение сотрудников (руководителю проекта и функциональному начальнику), временный характер создания (только на период реализации проекта).

Задание 18.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Горизонт» все ключевые решения, касающиеся закупок, найма персонала и утверждения планов, принимаются исключительно генеральным директором. Начальники отделов не имеют права самостоятельно распоряжаться бюджетом и должны согласовывать каждый шаг с центральным офисом. О каком типе организационной структуры идёт речь? Назовите её главный признак, указанный в тексте.

Ответ: В тексте описана централизованная структура. Её главный признак - концентрация прав принятия решений на верхнем уровне управления (у генерального директора) при отсутствии полномочий у нижестоящих руководителей.

Задание 19.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Вектор» сотрудники отдела продаж работают в общем опенспейсе. Каждый из них самостоятельно звонит клиентам и ведёт переговоры. При этом в отделе есть явный лидер - Иван, который не является руководителем, но к чьему мнению все прислушиваются. Именно Иван определяет неформальные правила поведения в коллективе и может повлиять на решение коллег уйти на другую работу. О каких двух видах структур, существующих в организации, идёт речь в тексте? Назовите их.

Ответ: В тексте описаны: формальная структура (отдел продаж, опенспейс, штатное расписание), неформальная структура (лидерство Ивана, неформальные правила, социальное влияние).

Задание 20.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Логос» руководитель отдела строго контролирует каждый шаг подчинённых, требует отчёты по любому мелкому вопросу и единолично ставит задачи, не объясняя их конечную цель. В результате сотрудники не проявляют инициативы, боятся высказывать своё мнение и работают только «от звонка до звонка». Какой стиль лидерства демонстрирует руководитель? К каким последствиям для организационного поведения сотрудников он приводит?

Ответ: руководитель демонстрирует авторитарный (директивный) стиль лидерства.

Это приводит к следующим последствиям: снижение мотивации и инициативности, формирование психологического дискомфорта и страха, пассивность и выполнение работы строго по инструкции («от звонка до звонка»).

УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
------	---

Б1.О.03	Политика и стратегия управления персоналом
---------	--

ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что такое «развитие персонала» в первую очередь?

1. увеличение заработной платы сотрудникам;
2. система мероприятий, направленных на повышение знаний, навыков и компетенций работников;
3. сокращение штата с целью оптимизации расходов;
4. периодическая аттестация для увольнения неэффективных сотрудников.

Ответ: 2

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой метод обучения предполагает временный перевод сотрудника в другое подразделение или на другую должность для приобретения новых навыков?

1. лекция;
2. дистанционный курс;
3. ротация;
4. наставничество.

Ответ: 3

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Как называется процесс передачи опыта от более опытного сотрудника к новичку непосредственно на рабочем месте?

1. коучинг;
2. наставничество;
3. тренинг;
4. ассесмент-центр.

Ответ: 2

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой показатель НЕ является прямым результатом инвестиций в развитие персонала?

1. рост производительности труда;
2. снижение текучести кадров;
3. увеличение дивидендов на акцию (без связи с эффективностью труда);
4. повышение качества выпускаемой продукции.

Ответ: 3

Задание 5.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какая модель обучения часто описывается аббревиатурой «70-20-10» (70% — практика, 20% — обратная связь и наблюдение, 10% — формальное обучение)?

1. модель компетенций;
2. модель Киркпатрика;
3. модель Моргана Маккола;
4. модель ADDIE.

Ответ: 3

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 6.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие методы относятся к обучению без отрыва от производства?

1. лекции в учебном центре;

2. наставничество;
3. ротация;
4. деловая игра в аудитории;
5. копирование действий наставника.

Ответы: 235

Задание 7.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы. Какие цели преследует система развития персонала в организации?

1. повышение адаптивности сотрудников к изменениям;
2. формирование кадрового резерва;
3. снижение налоговой нагрузки на ФОТ;
4. повышение лояльности и удержание ценных работников;
5. юридическая защита от штрафов трудовой инспекции.

Ответы: 124

Задание 8.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы. Какие из перечисленных методов оценки эффективности обучения относят к модели Д. Киркпатрика?

1. реакция участников (удовлетворённость тренингом);
2. рыночная капитализация компании;
3. изменение поведения на рабочем месте;
4. рост среднего балла ЕГЭ у детей сотрудников;
5. результаты бизнеса (прибыль, качество, сроки).

Ответы: 135

Задание 9.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы. Какие инструменты развития персонала подходят для формирования управленческих навыков у кандидатов в кадровый резерв?

1. проектные роли (руководство кросс-функциональной группой);
2. чтение инструкции по охране труда;
3. ассессмент-центр с обратной связью;
4. самостоятельное изучение Excel;
5. коучинг с внешним или внутренним коучем.

Ответы: 135

Задание 10.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы. Какие утверждения о системе наставничества верны?

1. наставник обязательно должен быть прямым руководителем новичка;
2. эффективность наставничества повышается при материальной мотивации наставника;
3. наставничество передаёт только «сухие» алгоритмы, но не корпоративную культуру;
4. хороший наставник должен уметь давать конструктивную обратную связь;
5. наставничество снижает скорость вхождения в должность (затягивает адаптацию).

Ответ: 24

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 11.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Обучение персонала в компании - это процесс, направленный на развитие навыков сотрудников, необходимых для решения задач бизнеса. Соотнесите метод обучения с его типом (на рабочем месте / вне рабочего места). К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Метод обучения		Тип обучения	
А	Ротация	1.	На рабочем месте
Б	Деловая игра	2.	Вне рабочего места

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б

Ответ: 12

Задание 12.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите должность/роль с её основной функцией в обучении. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Должность		Функции	
А	HR-директор	1.	Передаёт опыт новичку на рабочем месте
Б	Наставник	2.	Определяет бюджет и стратегию развития персонала
В	Внутренний тренер	3.	Организует логистику и запись на курсы
Г	Специалист по обучению	4.	Проводит корпоративные тренинги сам
Д	Руководитель подразделения	5.	Выявляет дефициты навыков в своей

			команде
--	--	--	---------

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Ответ: 21435

Задание 13.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите этап управления персоналом с действием по развитию. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Этап		Действие по развитию	
А	Адаптация	1.	Наставничество и введение в должность
Б	Оценка (аттестация)	2.	Отправка сотрудника на внешний курс по выявленным слабым зонам
В	Планирование карьеры	3.	Составление ИПР (индивидуального плана развития)
Г	Формирование кадрового резерва	4.	Включение сотрудника в программу ускоренного развития

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 1234

Задание 14.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Соедините вид оценки с тем, что он измеряет. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Вид оценки		Что измеряет	
А	Оценка реакции	1	Изменилось ли поведение сотрудника после обучения
Б	Оценка знаний	2	Насколько бизнес-показатели выросли благодаря обучению
В	Оценка поведения	3	Понравился ли тренинг, ведущий, условия
Г	Оценка результатов	4	Усвоил ли сотрудник материал (тест после тренинга)

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 3412

Задание 15.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите инструмент с тем, для кого он наиболее типичен. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Инструмент		Целевая аудитория	
А	Ассесмент-центр	1.	Топ-менеджмент / кадровый резерв на высокие должности
Б	Инструктаж на рабочем месте по охране труда	2	Офисные сотрудники (массовый навык: Excel, переговоры)
В	Коучинг (долгосрочный)	3	Руководители среднего звена и выше
Г	Онлайн-курс «Эффективные презентации»	4	Все новые сотрудники + первичная аттестация

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 1432

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 16.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расставьте шаги адаптации в хронологическом порядке (от первого к последнему).

1. Знакомство с коллективом и рабочим местом.
2. Оценка итогов испытательного срока.
3. Предварительное собеседование и оффер.
4. Обучение задачам под руководством наставника.

Ответ: 3142

Задание 17.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите последовательность действий при построении индивидуального плана развития (ИПР).

1. Оценка текущих компетенций (например, ассесмент).

2. Согласование плана с руководителем и HR.
3. Реализация плана (курсы, стажировки, проекты).
4. Определение целевой позиции и требуемых навыков.

Ответ: 1423

Задание 18.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Внедрение наставничества в организации осуществляется в определенной последовательности. Расставьте шаги в логической последовательности (от первого к последнему).

1. Выбрать и обучить наставников.
2. Определить цели программы (адаптация, передача экспертизы).
3. Разработать систему мотивации наставников.
4. Назначить наставников новичкам и запустить пилот.

Ответ: 2134

Задание 19.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите правильную последовательность шагов при анализе потребностей в обучении персонала.

1. Сопоставить текущий и требуемый уровень компетенций (выявить разрыв).
2. Определить требуемый уровень компетенций для эффективной работы.
3. Оценить текущий уровень знаний и навыков сотрудников.
4. Сформулировать цели обучения на основе выявленного разрыва.

Ответ: 2314

Задание 20.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите правильную последовательность действий для полноценной оценки эффективности обучения.

1. Измерить бизнес-показатели до обучения.
2. Провести обучение.
3. Измерить бизнес-показатели после обучения через некоторое время.
4. Сравнить результаты и рассчитать ROI (возврат инвестиций).

Ответ: 1234

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 21.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания отправила менеджеров по продажам на двухдневный тренинг «Жесткие переговоры». Через месяц результаты не изменились.

Ответ: Внедрить пост-тренинговое сопровождение: после курса каждый менеджер в течение трёх недель проводит три переговора под супервизией наставника с разбором ошибок.

Задание 22.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Вчерашний стажёр отлично справляется с задачами, но начал работать сверхурочно, допускает глупые ошибки и выглядит уставшим.

Ответ: Назначить ему бадди (неформального наставника) и ввести ритуал еженедельного 30-минутного разбора ошибок без санкций.

Задание 23.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Лучшего программиста повысили до тимлида, но команда жалуется на микроменеджмент, а сам он пишет код по ночам.

Ответ: Отправить его на трёхмесячную программу «Основы управленческого коучинга» с обязательным еженедельным сопровождением бизнес-коучем и временным возвратом части технических задач другому разработчику.

Задание 24.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Главный инженер уходит на пенсию через полгода, его знания уникальны, документации почти нет.

Ответ: Запустить программу «Геневое обучение»: трое перспективных инженеров по очереди ежедневно по два часа работают рядом с экспертом и фиксируют все нюансы в общую базу знаний.

Задание 25.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Талантливый маркетолог стабильно выполняет план, но не предлагает новых идей и потерял интерес к работе.

Ответ: Поручить ему кросс-функциональный проект по обучению двух новичков с ролью внутреннего тренера и оплатой за результат.

Задание 26.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Новый бухгалтер работает удалённо две недели, не задаёт вопросов, но делает отчёты с грубыми ошибками.

Ответ: Ввести «Чек-лист первых 30 дней» в корпоративной системе и ежедневный 15-минутный созвон с наставником по трём обязательным вопросам.

Задание 27.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Сотрудники раз в полгода проходят обязательный онлайн-курс по охране труда, просто пролистывая видео.

Ответ: Внедрить мгновенные опросы через три дня после курса: один случайный кейс на сотрудника, за неправильный ответ — обязательная пересдача без права прохода дальше.

Задание 28.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Три менеджера логистики раз в месяц ошибаются в одной и той же графе «Страна-отправитель», из-за чего таможня штрафует компанию.

Ответ: Создать шаблон-подсказку (чекап) прямо внутри CRM-системы как обязательное поле перед отправкой и провести 15-минутный разбор трёх реальных штрафов на этих же ошибках.

Задание 29.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Директор урезал бюджет на обучение, сотрудники просят оплатить дорогие сертификации.

Ответ: Внедрить систему внутренней экспертизы: каждый ведущий специалист бесплатно проводит одночасовый вебинар для коллег, получая взамен право на внеочередной оплачиваемый выходной.

Задание 30.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Опытная HR-менеджер (45 лет) хочет роста, но должность начальника отдела занята.

Ответ: Предложить альтернативную карьерную траекторию — статус «Ведущий эксперт по найму» без управления людьми, но с правом вето на наём топ-менеджеров и оформлением программы наставничества над стажёрами.

Задание 31.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Опытный бухгалтер со стажем 20+ лет отказывается переходить на новую версию ПО, блокируя обновление всего отдела.

Ответ: Назначить его «критиком новой версии» с задачей найти 10 неудобств и доплатой за наставничество, а на время обучения снизить нагрузку на 20% за счёт стажёра.

Задание 32.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания закупила доступ к онлайн-курсам, но сотрудники не применяют знания на практике.

Ответ: Ввести правило «Защита проекта вместо сертификата»: сотрудник может пройти любой курс, но обязан в течение недели внедрить три техники в реальную рабочую задачу и показать измеримый результат.

Задание 33.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Junior-дизайнер не понимает, зачем ему проходить курс по UX-аналитике, и не видит личной выгоды.

Ответ: Создать публичную «Матрицу навыков и грейдов», где чётко указано: переход на уровень Middle требует закрытия курса по UX-аналитике + защиты двух кейсов — после этого автоматическое повышение зарплаты.

Задание 34.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Лучшего внутреннего аудитора перевели в отдел продаж, но через месяц у него нулевые результаты и страх звонков.

Ответ: Признать ошибку ротации, вернуть его обратно и переопределить роль: сделать его «Аудитором качества продаж» (анализ звонков и отчёты, а не продажи).

Задание 35.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Сотрудник прошёл все возможные профессиональные курсы, но коллеги жалуются на его высокомерие и обесценивание.

Ответ: Отправить его на двухмесячную программу с бизнес-коучем по эмоциональному интеллекту с обязательным еженедельным публичным актом похвалы коллеги без сарказма.

Задание 36.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Стажёр-студент на третьей неделе доказывает сеньорам, что их код устарел, создавая токсичную атмосферу.

Ответ: Выделить ему час в пятницу на презентацию нового стека технологий с условием: никакой критики старого кода, только А/Б-тест (его подход против текущего) на реальных данных.

Задание 37.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

HR отчитывается: «За квартал сотрудники отучились 500 часов», но директор не видит изменений в работе.

Ответ: Заменить отчёт о часах на отчёт «5 конкретных улучшений»: после каждого обучения сотрудник сдаёт post-action план с тремя пунктами изменений, руководитель отмечает факт внедрения через месяц.

Задание 38.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В отделе закупок зумеры хотят учиться короткими роликами, а бэби-бумеры — по методичкам и очно, каждая сторона саботирует чужой формат.

Ответ: Ввести правило «двойной упаковки»: каждый обучающий модуль существует ровно в двух форматах (60-секундное видео + текстовая методичка), созданных попеременно представителями разных поколений.

Задание 39.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Сотрудник дважды провалил внутреннюю аттестацию по безопасности сетей, но отлично справляется с рутинными задачами.

Ответ: Перевести его из «Инженера по безопасности» в «Инженера поддержки 1-й линии», убрав из ИПР сложные сетевые сертификации и добавив курсы по клиентоориентированности.

Задание 40.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания заморозила бюджет на внешнее обучение, но HR должен развивать персонал, чтобы люди не ушли.

Ответ: Запустить программу «Обеденный переговорный клуб»: каждый будний день 30 минут один из сотрудников бесплатно учит коллег одной конкретной фишке (Excel, договор, ошибка в отчёте) без привлечения внешних тренеров.

ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления
Б1.О.02	Общий менеджмент (продвинутый курс)
Б1.О.04	Теория организаций и организационное поведение

ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (ПРОДВИНУТЫЙ КУРС)

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?

1. в XIX в.
2. в XVIII в.
3. на рубеже XIX и XX вв.
4. в середине XX в.

Ответ: 3

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов?

1. классической или административной школы;
2. школы научного управления;
3. школы науки управления или количественный подход;
4. школы поведенческих наук

Ответ: 4

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Выберите один или несколько правильных вариантов определений термина «управление» наиболее полно отражающих его сущность:

1. управление – это интегрированный процесс планирования;

2. управление – особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу;
3. управление отражает свою направленность на человека, на его деятельность;
4. управление представляет интегрированный процесс планирования, организации, координации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей организации;
5. управление совокупное осуществление функций

Ответ: 245

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Выберите правильный ответ из предложенных трактовок предмета науки управления.

Предмет науки управления, это –

1. природа управленческих отношений;
2. труд людей в управлении;
3. опыт управления;
4. законы управления;
5. процессы управления;
6. методы управления

Ответ: 234

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 5.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между видом подсистемы и ее объектом

Объект		Подсистема	
А	Человек	1	Техническая подсистема
Б	Компьютер	2	Экологическая подсистема
В	Неформальная группа	3	Биологическая подсистема
Г	Биогеоценоз	4	Социальная подсистема

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами

А	Б	В	Г

Ответ: 3142

Задание 6.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие позиций их содержанию в стилях руководства согласно управленческой решётке Блейка - Моутона. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Стиль руководства		Содержание	
А	Дом отдыха	1	Руководитель достигает приемлемого качества работы и неплохого морального настроения
Б	Авторитет и подчинение	2	Благодаря усиленному вниманию к подчинённым и эффективности руководитель добивается того, что подчинённые сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и наивысшую эффективность
В	Средняя организация	3	Руководитель сосредоточивается на человеческих взаимоотношениях, но не заботится о работе
Г	Команда	4	Руководитель очень заботится об эффективности работы, но не о настроении подчинённых

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 3142

Задание 7.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между законом организации и его определением

Наименование закона	Содержание закона
1.Закон развития	А. для каждой организации существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов, либо существенно меньше
2.Закон единства анализа и синтеза	Б. каждая организация стремится сохранить себя как целое и использует для достижения этого весь свой потенциал
3.Закон синергии	В. каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла
4.Закон самосохранения	Г. каждая организация стремится обеспечить наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения

	своей структуры или функций
--	-----------------------------

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 1234

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 8.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Процесс коммуникации в организации включает несколько этапов. Расположите их в порядке прохождения информации от отправителя к получателю. Укажите номера правильных ответов в логической последовательности:

1. Декодирование сообщения получателем.
2. Формирование идеи отправителем.
3. Выбор канала передачи.
4. Кодирование в сигналы или знаки.

Ответ: 2431

Задание 9.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Развитие теории мотивации прошло несколько этапов. Расположите теории мотивации в хронологическом порядке их появления. Укажите номера правильных ответов в исторической последовательности:

1. Теория справедливости Адамса.
2. Иерархия потребностей Маслоу.
3. Теория ожиданий Врума.
4. Двухфакторная теория Герцберга.

Ответ: 2413

Задание 10.

Прочитайте текст и установите последовательность.

При использовании метода «дерево решений» для обоснования выбора выполняются следующие действия. Расположите их в логической последовательности.

Укажите номера правильных ответов в порядке выполнения:

1. Оценка вероятностей наступления каждого исхода.
2. Определение точек принятия решений и событий.

3. Расчёт ожидаемой ценности каждой ветви.
4. Выбор ветви с максимальной ожидаемой ценностью.

Ответ: 2134

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сумел сплотить вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами. Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ситуации.

Ответ: закон синергии

Обоснование: суть закона синергии заключается в том, что результат совместной работы элементов организации (людей, подразделений, ресурсов) превосходит простую сумму результатов, которые эти элементы могли бы достичь по отдельности. Это явление называют синергетическим эффектом или эмерджентностью.

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель в первый рабочий день поручил новому сотруднику составить деловое письмо на доступ рабочих к объекту, на котором должен проводиться плановый ремонт. Кроме названия организации руководителем было сказано, что письмо формулярное. Сам руководитель вынужден был срочно выехать на объект. В отделе есть еще два сотрудника, которые никогда не занимались деловой перепиской, но хорошо осведомлены о материальном обеспечении и хранении документов в отделе. Как поступить новому сотруднику?

Ответ: спросить местонахождение папок входящих и исходящих писем.

Обоснование: подобное действие приведет к пониманию оформления данного документа, поскольку в данных папках могут находиться подобные документы и новый документ, также следует разместить в соответствующей папке.

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель бизнеса торговой организации почти каждый вечер звонит домой управляющему администрацией и просит его срочно еще раз проверить, все ли меры приняты для безопасности супермаркета. Хотя управляющий его заверяет, что он гарантирует принятие всех соответствующих мер, руководитель бизнеса все же настаивает на том, чтобы тот еще раз проверил, всюду ли выключен свет и закрыт ли магазин. Через два месяца управляющий увольняется, так как считает условия работы, при которых он каждый вечер должен идти из дома в магазин, чтобы проверить то, что он уже сделал добросовестно, неприемлемыми. Когда владелец торгового дома спросил руководителя бизнеса о причине увольнения управляющего, тот сослался на жесткость требований к выполнению мер по безопасности дома. Какой основополагающий элемент менеджмента был нарушен в данной ситуации?

Ответ: методы управления.

Обоснование: в менеджменте выделяют разные методы управления, которые направлены на достижение целей организации через влияние на поведение людей и организацию рабочих процессов. Выделяют административные, экономические и социально-психологические методы.

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании после внедрения новой системы премирования, основанной только на индивидуальных показателях, в проектном отделе снизилась производительность, участились конфликты и срыв сроков, так как сотрудники стали конкурировать между собой, а не сотрудничать.

Ответ: пересмотреть систему мотивации

Обоснование: Для решения проблемы необходимо пересмотреть систему мотивации, добавив коллективные бонусы за общий результат, усилить командную работу через регулярные совещания и взаимную проверку задач, а также внедрить стандарты качества и корпоративные ценности, ориентированные на сотрудничество

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

«Лена, ты не подменишь меня сегодня? У меня тут семейные обстоятельства такие..., уйти бы пораньше надо..., а начальника я предупредила уже, он отпускает!» - такие просьбы Лена слышит от Кати с завидным постоянством. И Лена каждый раз, входя в положение, задерживается на ресепшн на один-два часа. При этом «несчастливая» Катя и не думает в свой черед отработать пропущенное время и тем более делиться с Леной своей зарплатой. Зато она всегда так искренне изображает тревогу и так просительно смотрит, что у Лены не хватает воли ей отказать.

Определите тип манипуляции, которая была применена в приведенной ситуации.

Ответ: жертва

Обоснование: в менеджменте тип манипулирования «жертва» связан с ролью, которую человек занимает в определённых социальных взаимодействиях, часто в рамках модели «треугольника Карпмана». Эта роль характеризуется пассивностью, отрицанием личной ответственности и стремлением переложить проблемы на других.

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель отдела продаж ежемесячно проводит собрание, на котором публично называет фамилии сотрудников, не выполнивших план, и сравнивает их с лучшими работниками. Вместо роста продаж в отделе выросла текучесть кадров. Какой метод управления руководитель использует неправильно и почему?

Ответ: социально-психологический метод (публичное порицание).

Обоснование: социально-психологические методы основаны на использовании социальных механизмов (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и др.) и направлены на воздействие на внутренний мир человека, его чувства и мотивацию. Действие руководителя создают отрицательную мотивацию сотрудников, психологическое напряжение и формируют страх ошибки, а не стремление к результату.

Задание 17.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В течение пяти лет компания вкладывала средства в модернизацию производства, повышала квалификацию сотрудников и осваивала новые рынки. За это время выручка выросла в три раза. Затем в течение двух лет показатели оставались на достигнутом уровне без существенных изменений, после чего началось снижение продаж. Действие какого закона организации здесь наблюдается?

Ответ: Закон развития.

Обоснование: закон развития — один из основополагающих законов организации в менеджменте. Гласит, что каждая материальная система (организация) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Задание 18.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании сложилась традиция: каждый понедельник руководитель проводит «планёрку», на которой он один говорит 45 минут, а остальные 15 минут отвечают на его вопросы «да» или «нет». Сотрудники называют это «часом тишины». Никто не предлагает идей, не сообщает о проблемах, не просит помощи. Какой элемент коммуникации отсутствует и почему это опасно для организации?

Ответ: Отсутствует обратная связь.

Обоснование: отсутствие обратной связи опасно тем, что руководитель не получает информацию о реальных проблемах, сотрудники теряют инициативу, а мелкие ошибки накапливаются до кризиса.

Задача 19.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Стены офиса одной московской фирмы украшены картинами современных российских художников. При этом картины тематически никак не связаны с бизнесом компании, а скорее отражают корпоративную культуру, объединяющую сотрудников и отличную от других культур, т.е. культуру, в которой общечеловеческие ценности помогают успешной работе. Такие произведения обращают на себя внимание сотрудников и гостей, а также создают особую творческую атмосферу. Определите, какие составляющие корпоративной культуры в данной организации выражены наиболее ярко.

Ответ: удобство и оформление интерьеров.

Обоснование: удобство и оформление интерьеров играют ключевую роль в корпоративной культуре, влияя на мотивацию сотрудников, их продуктивность, лояльность, командный дух и восприятие бренда.

Задача 20.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель отдела маркетинга одной компании постоянно удивляет всех окружающих своим прекрасным настроением и цветущим видом. Для него не существует стрессов и проблем - он решает все легко и без напряжения. Обладая прекрасным чувством юмора, он умеет сгладить любую неприятную ситуацию и разрядить атмосферу. Его подчиненные чувствуют себя в коллективе очень уютно и испытывают к своему руководителю глубокую симпатию. Определите форму власти, которую менеджер использует в приведенной ниже ситуации.

Ответ: эталонная власть

Обоснование: эталонная власть (власть примера, харизма) — это форма власти в менеджменте, основанная на личной привлекательности лидера, его харизме и способности вдохновлять подчинённых. Подчинённые стремятся подражать руководителю, быть похожими на него, отождествляют себя с ним и проецируют на него свои идеалы.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

В теории организационного потенциала И. Ансоффа главная задача руководства фирмы – это:

1. решение тактических проблем в условиях стабильной внешней среды;
2. решение стратегических проблем при стабильной внешней среде;
3. решение тактических проблем в условиях изменяющейся внешней среды;
4. решение стратегических проблем при изменяющейся внешней среде.

Ответ: 4

Задание 2.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Руководителей с подчиненными связывают полномочия:

1. функциональные;
2. аппаратные;
3. линейные;
4. делегированные.

Ответ: 4

Задание 3.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Матричная структура управления:

1. структура управления проектами, основанная на выделении самостоятельного юридического лица;
2. структура управления проектами, основанная на обособлении проектной группы от начала до конца проекта;
3. структура управления проектами, основанная на обособлении проектной группы и привлечении необходимых специалистов на временной основе;
4. верный вариант отсутствует.

Ответ: 4

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 4.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

К основным системным свойствам организации относятся?

Варианты ответа:

1. самоорганизация;
2. ингрессия;
3. конъюгация;
4. целостность;
5. эмерджентность.

Ответ: 45

Задание 5.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Поведение сложной системы во многом определяется:

1. подсистемой низшей организованности
2. подсистемой высшей организованности
3. управленческим воздействием
4. стратегией развития

Ответ:23

Задание 6.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Какие виды систем не относятся к социальным:

1. образовательные;
2. физические;
3. биологические;
4. экономические;
5. политические;
6. правовые.

Ответ: 23

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 7.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В теории организации существуют фундаментальные принципы, которые лежат в основе построения и функционирования эффективных систем управления. Соотнесите принцип управления с его сущностью.

Принципы		Сущность принципа	
А	Принцип единоначалия	1	Полномочия и ответственность должны быть чётко связаны: у кого есть право принимать решения, тот и

			несёт за них ответственность.
Б	Принцип соответствия	2	Каждый сотрудник должен получать распоряжения и отчитываться только перед одним непосредственным руководителем.
В	Принцип скалярной цепи	3	Система формальных каналов (иерархия), по которой осуществляются коммуникации и передаются команды от высшего руководства к низшему.
Г	Принцип единоначалия и коллегиальности	4	Коллективное обсуждение проблем для выработки наилучшего решения, при этом персональная ответственность за исполнение лежит на одном руководителе.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2134

Задание 8.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В теории организации выделяют различные виды полномочий и ответственности, которые определяют характер взаимоотношений между руководителями и подчинёнными. Соотнесите вид полномочий с его определением.

Вид полномочий/ ответственности		Определение	
А	Линейные полномочия	1	Право принимать решения, отдавать распоряжения и контролировать непосредственных подчинённых по всем вопросам
Б	Штабные (функциональные) полномочия	2	Обязанность выполнять задачи и отвечать за их результат перед вышестоящим руководителем, которому делегированы полномочия.
В	Ответственность	3	Право советовать, рекомендовать и оказывать экспертную поддержку линейным руководителям, но не отдавать прямые распоряжения.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: 132

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 9

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите этапы процесса мотивации сотрудника в логическом порядке.

1. Появление потребности (например, потребность в признании или материальном вознаграждении).
2. Осуществление действия для достижения цели и получения вознаграждения.
3. Побуждение (возникновение внутреннего напряжения, которое заставляет искать пути удовлетворения потребности).
4. Получение вознаграждения за выполненное действие.
5. Устранение (удовлетворение) или ослабление потребности.

Ответ: 13245

Задание 10.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите стадии развития конфликта в организационном поведении в логическом порядке.

1. Инцидент (повод) - открытое столкновение или действие, провоцирующее конфликт.
2. Разрешение конфликта - поиск решения, устранение причин или прекращение взаимодействия.
3. Осознание ситуации - участники понимают, что их цели несовместимы, и возникает чувство напряжения.
4. Проявление конфликтного поведения - активные действия сторон (споры, саботаж, агрессия).

Ответ: 3142

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Инновация» руководство поощряет сотрудников предлагать новые идеи, даёт им свободу в выборе способов решения задач и оплачивает курсы повышения квалификации. Сотрудники чувствуют свою значимость и работают с энтузиазмом.

Ответ: Описан патерналистский (поддерживающий) или демократический стиль управления. Он формирует у сотрудников высокую внутреннюю мотивацию, чувство причастности и лояльность к компании.

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В отделе маркетинга два сотрудника не могут договориться о стратегии рекламной кампании. Их спор перерос в личную неприязнь, они перестали общаться и начали скрывать друг от друга важную информацию, что сорвало сроки проекта.

Ответ: Какой тип конфликта описан в тексте? На какой стадии разрешения находится этот конфликт?

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Вектор» сотрудники отдела продаж работают в общем открытом пространстве (опенспейс). Каждый из них самостоятельно звонит клиентам и ведёт переговоры. При этом в отделе есть явный лидер - Иван, который не является руководителем, но к чьему мнению все прислушиваются. Именно Иван определяет неформальные правила поведения в коллективе и может повлиять на решение коллег уйти на другую работу. О каких двух видах структур, существующих в организации, идёт речь в тексте? Назовите их.

Ответ: В тексте описаны: формальная структура (отдел продаж, опенспейс, штатное расписание), неформальная структура (лидерство Ивана, неформальные правила, социальное влияние).

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Логос» руководитель отдела строго контролирует каждый шаг подчинённых, требует отчёты по любому мелкому вопросу и единолично ставит задачи, не объясняя их конечную цель. В результате сотрудники не проявляют инициативы, боятся высказывать своё мнение и работают только «от звонка до звонка». Какой стиль лидерства демонстрирует руководитель? К каким последствиям для организационного поведения сотрудников он приводит?

Ответ: руководитель демонстрирует авторитарный (директивный) стиль лидерства.

Это приводит к следующим последствиям: снижение мотивации и инициативности, формирование психологического дискомфорта и страха, пассивность и выполнение работы строго по инструкции («от звонка до звонка»).

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Старт» для нового проекта была создана временная рабочая группа из сотрудников разных отделов. После завершения проекта группа была распущена, а её участники вернулись на свои постоянные места. О какой организационной структуре идёт речь? В чём её главная особенность?

Ответ: Речь идёт о проектной структуре. Её главная особенность – временный характер: команда создаётся для конкретной задачи и расформировывается после её выполнения.

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В отделе продаж сотрудники постоянно конкурируют друг с другом за выполнение плана. Это привело к тому, что они скрывают от коллег удачные приёмы работы и не помогают новичкам, что в итоге снижает общие показатели отдела.

Какое явление организационного поведения описано в тексте? К какому негативному последствию для организации оно привело?

Ответ: Описана деструктивная (дисфункциональная) конкуренция. Она привела к снижению общей эффективности отдела из-за отсутствия взаимопомощи и обмена опытом.

Задание 17.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Сотрудник работает в компании уже 10 лет. Ему нравится коллектив, удобное расположение офиса и стабильность. Несмотря на то, что зарплата могла бы быть выше, он не ищет новую работу. Какой фактор удержания сотрудника описан в тексте? К какой категории мотивационных факторов (по теории Герцберга) его можно отнести?

Ответ: Описаны гигиенические факторы (хорошие отношения в коллективе, условия труда, стабильность). Они не мотивируют на сверхрезультат, но их отсутствие или неудовлетворённость ими вызывает демотивацию и увольнение.

Задание 18.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании ввели новую IT-систему. Большинство сотрудников начали активно в ней работать и показывать коллегам её преимущества. Однако небольшая группа сотрудников упорно продолжает вести учёт по старинке в блокнотах, игнорируя распоряжения руководства. Какое явление организационного поведения демонстрирует эта группа сотрудников? На какой стадии сопротивления изменениям они находятся?

Ответ: Они демонстрируют сопротивление изменениям. Группа находится на стадии прямого противодействия или саботажа, так как активно игнорирует нововведение.

Задание 19.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Новый сотрудник в первый же день получает «Руководство сотрудника», знакомится с миссией компании на сайте и видит, как коллеги помогают друг другу в сложных ситуациях.

Через месяц он уже сам действует в соответствии с этими нормами. Какой процесс организационной адаптации описан в тексте? Назовите три основных способа передачи ценностей новичку.

Ответ: Описан процесс социализации. Ценности передавались через: официальные документы («Руководство сотрудника»), символы и артефакты (миссия на сайте), наблюдение за поведением коллег (неформальное обучение).

Задание 20.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В корпорации «АвтоМир», имеющей дивизиональную структуру (дивизионы: Легковые авто, Грузовики, Запчасти), возник конфликт. Дивизион «Грузовики» производит двигатели, которые не полностью подходят для нужд дивизиона «Легковые авто». Дивизион «Легковые авто» хочет закупать более дешёвые и подходящие двигатели у внешнего поставщика. Но дивизион «Грузовики» против, так как это приведёт к простоям их мощностей и убыткам их отчёта о прибылях и убытках. Какой тип структуры описан в ситуации?

Ответ: Дивизиональная структура (по продуктовому принципу).

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

В теории организационного потенциала И. Ансоффа главная задача руководства фирмы – это:

1. решение тактических проблем в условиях стабильной внешней среды;
2. решение стратегических проблем при стабильной внешней среде;
3. решение тактических проблем в условиях изменяющейся внешней среды;
4. решение стратегических проблем при изменяющейся внешней среде.

Ответ: 4

Задание 2.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Руководителей с подчиненными связывают полномочия:

1. функциональные;
2. аппаратные;
3. линейные;

4. делегированные.

Ответ: 4

Задание 3.

Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Матричная структура управления:

1. структура управления проектами, основанная на выделении самостоятельного юридического лица;
2. структура управления проектами, основанная на обособлении проектной группы от начала до конца проекта;
3. структура управления проектами, основанная на обособлении проектной группы и привлечении необходимых специалистов на временной основе;
4. верный вариант отсутствует.

Ответ: 4

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

К основным системным свойствам организации относятся?

Варианты ответа:

1. самоорганизация;
2. ингрессия;
3. конъюгация;
4. целостность;
5. эмерджентность.

Ответ: 45

Задание 5.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Поведение сложной системы во многом определяется:

1. подсистемой низшей организованности
2. подсистемой высшей организованности
3. управленческим воздействием
4. стратегией развития

Ответ: 23

Задание 6.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие виды систем не относятся к социальным:

1. образовательные;
2. физические;
3. биологические;
4. экономические;
5. политические;
6. правовые.

Ответ: 23

Задание закрытого типа на установление соответствия**Задание 7.**

Прочитайте текст и установите соответствие.

В теории организации существуют фундаментальные принципы, которые лежат в основе построения и функционирования эффективных систем управления. Соотнесите принцип управления с его сущностью.

Принципы		Сущность принципа	
А	Принцип единоначалия	1	Полномочия и ответственность должны быть чётко связаны: у кого есть право принимать решения, тот и несёт за них ответственность.
Б	Принцип соответствия	2	Каждый сотрудник должен получать распоряжения и отчитываться только перед одним непосредственным руководителем.
В	Принцип скалярной цепи	3	Система формальных каналов (иерархия), по которой осуществляются коммуникации и передаются команды от высшего руководства к низшему.
Г	Принцип единоначалия и коллегиальности	4	Коллективное обсуждение проблем для выработки наилучшего решения, при этом персональная ответственность за исполнение лежит на одном руководителе.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2134

Задание 8.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В теории организации выделяют различные виды полномочий и ответственности, которые определяют характер взаимоотношений между руководителями и подчинёнными. Соотнесите вид полномочий с его определением.

Вид полномочий/ответственности		Определение	
А	Линейные полномочия	1	Право принимать решения, отдавать распоряжения и контролировать непосредственных подчинённых по всем вопросам
Б	Штабные (функциональные) полномочия	2	Обязанность выполнять задачи и отвечать за их результат перед вышестоящим руководителем, которому делегированы полномочия.
В	Ответственность	3	Право советовать, рекомендовать и оказывать экспертную поддержку линейным руководителям, но не отдавать прямые распоряжения.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: 132

Задание закрытого типа на установление последовательности**Задание 9.**

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите этапы процесса мотивации сотрудника в логическом порядке.

1. Появление потребности (например, потребность в признании или материальном вознаграждении).
2. Осуществление действия для достижения цели и получения вознаграждения.
3. Побуждение (возникновение внутреннего напряжения, которое заставляет искать пути удовлетворения потребности).
4. Получение вознаграждения за выполненное действие.
5. Устранение (удовлетворение) или ослабление потребности.

Ответ: 13245

Задание 10.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите стадии развития конфликта в организационном поведении в логическом порядке.

1. Инцидент (повод) - открытое столкновение или действие, провоцирующее конфликт.
2. Разрешение конфликта - поиск решения, устранение причин или прекращение взаимодействия.
3. Осознание ситуации- участники понимают, что их цели несовместимы, и возникает чувство напряжения.
4. Проявление конфликтного поведения- активные действия сторон (споры, саботаж, агрессия).

Ответ: 3142

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Инновация» руководство поощряет сотрудников предлагать новые идеи, даёт им свободу в выборе способов решения задач и оплачивает курсы повышения квалификации. Сотрудники чувствуют свою значимость и работают с энтузиазмом.

Ответ: Описан патерналистский (поддерживающий) или демократический стиль управления. Он формирует у сотрудников высокую внутреннюю мотивацию, чувство причастности и лояльность к компании.

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В отделе маркетинга два сотрудника не могут договориться о стратегии рекламной кампании. Их спор перерос в личную неприязнь, они перестали общаться и начали скрывать друг от друга важную информацию, что сорвало сроки проекта.

Ответ: Какой тип конфликта описан в тексте? На какой стадии разрешения находится этот конфликт?

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Вектор» сотрудники отдела продаж работают в общем открытом пространстве (опенспейс). Каждый из них самостоятельно звонит клиентам и ведёт переговоры. При этом в отделе есть явный лидер - Иван, который не является руководителем, но к чьему мнению все прислушиваются. Именно Иван определяет неформальные правила поведения в коллективе и может повлиять на решение коллег уйти на другую работу. О каких двух видах структур, существующих в организации, идёт речь в тексте? Назовите их.

Ответ: В тексте описаны: формальная структура (отдел продаж, опенспейс, штатное расписание), неформальная структура (лидерство Ивана, неформальные правила, социальное влияние).

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Логос» руководитель отдела строго контролирует каждый шаг подчинённых, требует отчёты по любому мелкому вопросу и единолично ставит задачи, не объясняя их конечную цель. В результате сотрудники не проявляют инициативы, боятся высказывать своё мнение и работают только «от звонка до звонка». Какой стиль лидерства демонстрирует руководитель? К каким последствиям для организационного поведения сотрудников он приводит?

Ответ: руководитель демонстрирует авторитарный (директивный) стиль лидерства.

Это приводит к следующим последствиям: снижение мотивации и инициативности, формирование психологического дискомфорта и страха, пассивность и выполнение работы строго по инструкции («от звонка до звонка»).

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Старт» для нового проекта была создана временная рабочая группа из сотрудников разных отделов. После завершения проекта группа была распущена, а её участники вернулись на свои постоянные места. О какой организационной структуре идёт речь? В чём её главная особенность?

Ответ: Речь идёт о проектной структуре. Её главная особенность – временный характер: команда создаётся для конкретной задачи и расформировывается после её выполнения.

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В отделе продаж сотрудники постоянно конкурируют друг с другом за выполнение плана. Это привело к тому, что они скрывают от коллег удачные приёмы работы и не помогают новичкам, что в итоге снижает общие показатели отдела.

Какое явление организационного поведения описано в тексте? К какому негативному последствию для организации оно привело?

Ответ: Описана деструктивная (дисфункциональная) конкуренция. Она привела к снижению общей эффективности отдела из-за отсутствия взаимопомощи и обмена опытом.

Задание 17.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Сотрудник работает в компании уже 10 лет. Ему нравится коллектив, удобное расположение офиса и стабильность. Несмотря на то, что зарплата могла бы быть выше, он не ищет новую

работу. Какой фактор удержания сотрудника описан в тексте? К какой категории мотивационных факторов (по теории Герцберга) его можно отнести?

Ответ: Описаны гигиенические факторы (хорошие отношения в коллективе, условия труда, стабильность). Они не мотивируют на сверхрезультат, но их отсутствие или неудовлетворённость ими вызывает демотивацию и увольнение.

Задание 18.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании ввели новую ИТ-систему. Большинство сотрудников начали активно в ней работать и показывать коллегам её преимущества. Однако небольшая группа сотрудников упорно продолжает вести учёт по старинке в блокнотах, игнорируя распоряжения руководства. Какое явление организационного поведения демонстрирует эта группа сотрудников? На какой стадии сопротивления изменениям они находятся?

Ответ: Они демонстрируют сопротивление изменениям. Группа находится на стадии прямого противодействия или саботажа, так как активно игнорирует нововведение.

Задание 19.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Новый сотрудник в первый же день получает «Руководство сотрудника», знакомится с миссией компании на сайте и видит, как коллеги помогают друг другу в сложных ситуациях. Через месяц он уже сам действует в соответствии с этими нормами. Какой процесс организационной адаптации описан в тексте? Назовите три основных способа передачи ценностей новичку.

Ответ: Описан процесс социализации. Ценности передавались через: официальные документы («Руководство сотрудника»), символы и артефакты (миссия на сайте), наблюдение за поведением коллег (неформальное обучение).

Задание 20.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Логос» руководитель отдела строго контролирует каждый шаг подчинённых, требует отчёты по любому мелкому вопросу и единолично ставит задачи, не объясняя их конечную цель. В результате сотрудники не проявляют инициативы, боятся высказывать своё мнение и работают только «от звонка до звонка». Какой стиль лидерства демонстрирует руководитель? К каким последствиям для организационного поведения сотрудников он приводит?

Ответ: руководитель демонстрирует авторитарный (директивный) стиль лидерства.

Это приводит к следующим последствиям: снижение мотивации и инициативности, формирование психологического дискомфорта и страха, пассивность и выполнение работы строго по инструкции («от звонка до звонка»).

ОПК-2	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач
-------	--

Б1.О.07	Современные информационно-аналитические технологии в управлении
---------	---

СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что понимается под «Информационной системой» (ИС) в экономическом контексте?

1. Совокупность компьютеров, установленных в офисе компании.
2. Взаимосвязанная совокупность средств, методов и персонала, используемая для хранения, обработки и выдачи экономической информации в интересах достижения поставленной цели.
3. Только бухгалтерская программа для расчета зарплаты.
4. Сетевой протокол для передачи данных между банками.

Ответ: 2

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Как называется уровень управления информационной системой, который обеспечивает долгосрочное планирование, анализ рынков и стратегическое прогнозирование?

1. Операционный уровень.
2. Tактический уровень.
3. Стратегический уровень.
4. Исполнительский уровень.

Ответ: 4

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какая технология лежит в основе обеспечения безопасности электронного документооборота и подтверждения юридической значимости документов в ЭИС?

1. QR-кодирование.
2. Электронная цифровая подпись (ЭЦП).
3. Технология OCR (оптического распознавания символов).
4. Дефрагментация диска.

Ответ: 2

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какое определение соответствует понятию «Бизнес-процесс»?

1. Совокупность технических средств предприятия.
2. Устойчивая, целенаправленная последовательность взаимосвязанных действий, преобразующая входные ресурсы в выходные результаты (товар/услугу), ценные для клиента.
3. Структура штатного расписания компании.
4. Метод шифрования экономической информации.

Ответ: 2

Задание 5.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что из перечисленного относится к основным функциям информационной системы в экономике?

1. Ввод и хранение налоговых деклараций.
2. Настройка IP-адресов офисных компьютеров.
3. Сбор, хранение, обработка, анализ и передача экономической информации для принятия управленческих решений.
4. Ремонт принтеров и сканеров.

Ответ: 3

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 6.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие функции относятся к базовым функциям автоматизированной информационной системы в экономике?

1. Сбор первичных экономических данных.
2. Обработка и хранение информации.
3. Написание локальных (внутренних) документов.

4. Сдача наличных денежных средств в банк через инкассатора.
5. Выдача результативной информации для принятия решений.

Ответ: 125

Задание 7.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие элементы входят в понятие «Информационная безопасность экономической информационной системы»?

1. Конфиденциальность (доступ только авторизованным лицам).
2. Открытость всех паролей для всех сотрудников без исключения.
3. Целостность данных (защита от искажений и потерь).
4. Доступность (возможность получить данные, когда они нужны легальному пользователю).
5. Возможность бесплатного скачивания базы данных любым посетителем сайта.

Ответ: 134

Задание 8.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие протоколы и технологии являются основой для работы электронного документооборота (СЭД) с юридической значимостью в РФ?

1. Электронная подпись (КЭП — квалифицированная электронная подпись).
2. Протокол HTTP без какого-либо шифрования.
3. Протоколы безопасной передачи данных (TLS/HTTPS).
4. Форматы электронных накладных (xml, структуры ФНС).
5. Технология печати документов на бумаге с последующим сканированием.

Ответ: 134

Задание 9.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие преимущества дает внедрение облачных экономических информационных систем (SaaS-модель) для малого бизнеса?

1. Отсутствие затрат на покупку и обслуживание собственного серверного оборудования.
2. Доступ к системе из любой точки мира через интернет.
3. Гарантированная 100% безопасность от хакеров без необходимости соблюдать меры предосторожности.
4. Оплата модели «по подписке» (низкий порог входа).
5. Физический доступ к серверам провайдера для их ручного ремонта.

Ответ: 124

Задание 10.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие из перечисленных задач относятся к функциям корпоративной информационной системы (КИС)?

1. Ведение бухгалтерского и налогового учета.
2. Управление производственными мощностями.
3. Создание компьютерных игр для обучения персонала.
4. Управление цепочками поставок.
5. Настройка рабочего стола операционной системы.

Ответ: 134

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 11.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Экономическая задача		Тип информационной системы	
А	Ежедневное проведение миллионов платежей клиентов банка	1	Система поддержки принятия решений (DSS)
Б	Прогнозирование спроса на основе статистики за 5 лет	2	Экспертная система (ES)
В	Автоматическое определение налоговых вычетов на основе нормативной базы и вводных данных налогоплательщика	3	OLTP-система (система обработки транзакций)
Г	Выбор оптимального инвестиционного портфеля с учётом рисков и доходности	4	BI-система (Business Intelligence/ Аналитическая система)
Д	Оценка кредитоспособности клиента при отсутствии четкого алгоритма (на основе знаний экспертов)	5	OLAP-система (многомерный анализ)

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Ответ: 34215

Задание 12.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Описание свойства	Свойство информационной
-------------------	-------------------------

		безопасности (модель CIA+)	
А	Данные не могут быть неправомерно изменены или уничтожены	1	Конфиденциальность (Confidentiality)
Б	Система остается работоспособной и доступна авторизованным пользователям, когда это необходимо	2	Целостность (Integrity)
В	Доступ к информации имеют только те, у кого есть явное разрешение	3	Доступность (Availability)
Г	Возможность определить, кто, когда и к каким данным обращался	4	Неотказуемость (Non-repudiation)
Д	Невозможность для отправителя или получателя отрицать факт совершения действия (например, подпись документа)	5	Отслеживаемость (Accountability)

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Ответ: 23154

Задание 13.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Описание выполняемой деятельности		Этап жизненного цикла информационной системы (каскадная модель)	
А	Написание программного кода, отладка, сборка модулей	1	Анализ требований
Б	Выявление потребностей пользователей, создание технического задания	2	Проектирование
В	Проверка соответствия ИС требованиям, исправление ошибок	3	Реализация (кодирование)
Г	Разработка архитектуры, схем баз данных, интерфейсов, макетов	4	Тестирование
Д	Установка системы, обучение пользователей, поддержка в процессе эксплуатации	5	Внедрение и сопровождение

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Ответ: 31425

Задание 14.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Описание обеспечения		Понятие	
А	Вид обеспечения предназначен для непосредственного выполнения всех операций в рамках используемых ИТ, гарантируя при этом обработку заданных объемов данных к требуемому моменту времени	1	Информационное обеспечение
Б	Вид обеспечения формируется комплексом документов, регламентирующих деятельность специалистов при использовании АРМ в соответствии со своими служебными обязанностями	2	Техническое обеспечение
В	Вид обеспечения формируется совокупностью программ, позволяющих организовать решение задач на компьютере	3	Лингвистическое обеспечение
Г	Вид обеспечения ориентирован на поддержку привычных пользователям особенностей структуризации используемых данных, позволяющих осуществлять быстрый поиск, внесение необходимых изменений, подготовку документов и отчетов	4	Организационное обеспечение
Д	Вид обеспечения объединяет совокупность языковых средств для формализации естественного языка, построения и сочетания информационных единиц, ориентированных в целом на эффективную реализацию пользовательского интерфейса	5	Программное обеспечение

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Ответ: 24513

Задание 15.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Описание программы		Понятие	
А	Программа для хранения и обработки данных в таблице	1	MS Outlook
Б	Программа для создания мультимедийных презентаций	2	MS Excel
В	Программа для обработки сообщений электронной почты	3	MS Word
Г	Программа для работы с базами данных	4	MS Power Point
Д	Программа для текстовых документов	5	MS Access

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Ответ: 24153

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 16.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите этапы жизненного цикла ИС в порядке их классического выполнения при каскадной (водопадной) модели.

1. Тестирование и отладка.
2. Проектирование (архитектура, дизайн).
3. Анализ требований и формирование технического задания.
4. Внедрение и сопровождение.
5. Реализация (кодирование).

Ответ: 32514

Задание 17.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите шаги обработки платежной транзакции при оплате картой в магазине (в хронологическом порядке).

1. Списание суммы со счета покупателя и уведомление магазина об успехе.
2. Ввод данных карты на терминале.
3. Проверка наличия средств на счете (авторизация).
4. Передача данных в процессинговый центр банка-эквайера.
5. Выдача чека и завершение операции.

Ответ: 24315

Задание 18.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите этапы создания экспертной системы в логическом порядке.

1. Разработка базы знаний (правила, факты).
2. Идентификация предметной области и выбор экспертов.
3. Тестирование и верификация системы на контрольных примерах.
4. Формализация знаний (извлечение знаний эксперта, построение деревьев решений).
5. Разработка механизма вывода (машина вывода) и интерфейса.

Ответ: 24153

Задание 19.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите шаги проведения аудита безопасности ИС в типовом порядке.

1. Анализ рисков и оценка уязвимостей.

2. Выработка рекомендаций и плана устранения недостатков.
3. Сбор информации об архитектуре, политиках доступа и логировании.
4. Сканирование на наличие уязвимостей (пентест по согласованию).
5. Составление итогового отчета.

Ответ: 31425

Задание 20.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите шаги обработки входящего электронного счета-фактуры в СЭД в хронологическом порядке.

1. Регистрация документа в системе (присвоение номера).
2. Проверка ЭЦП (электронной цифровой подписи) контрагента.
3. Автоматическое извлечение данных из XML/JSON документа.
4. Маршрутизация документа на подпись руководителю отдела.
5. Прием документа по защищенным каналам связи (EDI / оператор ЭДО)

Ответ: 52314

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 21.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Информационные системы в бухгалтерском учете. Назовите основные функциональные возможности АИС бухгалтерского учета. Какие задачи решаются с помощью подсистемы «Банк и касса»?

Ответ: Основные возможности АИС бухгалтерского учета: 1) автоматическое формирование проводок на основе первичных документов; 2) ведение синтетического и аналитического учета; 3) закрытие месяца, расчет себестоимости; 4) формирование регламентированной отчетности (баланс, отчет о финансовых результатах).

Подсистема «Банк и касса» решает:

1. Регистрацию платежных поручений и выписок банка.
2. Автоматическую выгрузку/загрузку выписок в формате 1С:КлиентБанк.
3. Формирование кассовых документов (приходные, расходные ордера).
4. Контроль остатков наличных и безналичных средств.
5. Сверку с контрагентами и банком.

Задание 22.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Корпоративные информационные системы. Что такое ERP-система? Назовите три известные ERP-системы, распространенные в России. Каковы основные преимущества внедрения ERP на предприятии?

Ответ: ERP (Enterprise Resource Planning) — корпоративная информационная система, обеспечивающая комплексную автоматизацию всех бизнес-процессов предприятия: планирование ресурсов, управление производством, финансами, персоналом, закупками, сбытом. Примеры ERP-систем в России: SAP ERP, 1С:ERP Управление предприятием, Галактика ERP.

Преимущества внедрения: 1) единое информационное пространство (все подразделения работают в одной системе); 2) снижение избыточности данных и устранение противоречий; 3) возможность оперативного анализа в режиме реального времени; 4) стандартизация бизнес-процессов и повышение управляемости.

Основной недостаток: высокая стоимость и длительность внедрения.

Задание 23.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

ИС в финансовой деятельности. Какова цель автоматизации финансовой деятельности предприятия? Какие задачи решает подсистема «Управление договорами» в контексте финансового учета?

Ответ: Цель автоматизации — устранение рутинных операций, автоматизированная подготовка финансовых документов, повышение точности и оперативности финансового анализа.

Задачи подсистемы «Управление договорами»: 1) регистрация всех видов договоров (купли-продажи, аренды, кредитные); 2) контроль сроков исполнения и этапов оплаты; 3) автоматическое формирование счетов, актов, платежных поручений; 4) интеграция с подсистемой «Банк и касса» для отслеживания оплат; 5) анализ дебиторской и кредиторской задолженности в разрезе договоров.

Задание 24.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Эффективность информационных систем. Назовите основные показатели экономической эффективности внедрения информационной системы на предприятии. Приведите примеры количественной и качественной оценки.

Ответ:

Количественные показатели: 1) снижение трудовых затрат (человеко-часов) на обработку информации; 2) ускорение получения отчетности (дней → минут); 3) снижение ошибок (процент возвратов из-за некорректных документов); 4) прямая экономия на расходных материалах.

Качественные показатели: 1) улучшение управляемости и контроля по всем направлениям; 2) повышение прозрачности бизнеса для руководства; 3) удовлетворенность клиентов (оперативность обработки заказов).

Пример расчета: до внедрения учет зарплаты занимал 3 дня, после — 3 часа. Экономия времени: 21 час в месяц → при оплате труда бухгалтера 500 руб./час экономия = 10 500 руб./мес.

Задание 25.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Защита информации в ИС. Что такое электронная цифровая подпись (ЭЦП)? Каковы ее функции в экономических информационных системах? Приведите примеры использования ЭЦП.

Ответ: ЭЦП — реквизит электронного документа, полученный в результате криптографического преобразования информации, который позволяет установить отсутствие искажений и подтвердить принадлежность подписи владельцу сертификата.

Функции ЭЦП: 1) подтверждение авторства документа; 2) защита от подделки и внесения изменений после подписания; 3) юридическая значимость приравнивается к собственноручной подписи.

Примеры использования:

1. Сдача налоговой отчетности через ТКС (требует ЭЦП).
2. Обмен счетами-фактурами через оператора ЭДО (СБИС, Контур.Диадок).
3. Участие в электронных торгах (на площадках 223-ФЗ, 44-ФЗ).

Задание 26.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Правовое обеспечение ИС. Какие законы и нормативные акты регулируют создание и использование информационных систем в экономике РФ? Назовите не менее трех и кратко охарактеризуйте их.

Ответ:

Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» №149-ФЗ — базовый закон, определяющий понятие информации, ИС, права на доступ к информации.

Федеральный закон «О персональных данных» №152-ФЗ — регулирует сбор, хранение и обработку персональных данных клиентов и сотрудников, устанавливает требования к ИС для работы с ними.

Федеральный закон «Об электронной подписи» №63-ФЗ — определяет виды электронной подписи (простая, усиленная неквалифицированная, усиленная квалифицированная) и их юридическую силу.

Также: Трудовой кодекс (охрана персональных данных работников), Налоговый кодекс (требования к электронной отчетности).

Задание 27.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Сетевые технологии в экономике. Опишите назначение корпоративной сети предприятия. Чем интранет отличается от экстранета? Приведите примеры использования в экономической деятельности.

Ответ:

Корпоративная сеть (интранет) — внутренняя защищенная сеть организации, использующая технологии Интернета (HTTP, TCP/IP) для доступа сотрудников к внутренним информационным системам, порталам, документам. Пример: внутренний портал с приказами, системой электронного документооборота (СЭД).

Экстранет — расширение интранета, предоставляющее ограниченный доступ внешним пользователям (партнерам, поставщикам, крупным клиентам). Пример: «Личный кабинет поставщика» на портале торговой сети для выгрузки цен и получения заказов.

Вывод: экстранет повышает эффективность взаимодействия с контрагентами, сохраняя контроль над безопасностью.

Задание 28.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Жизненный цикл информационной системы. Перечислите основные стадии жизненного цикла ИС согласно методологии. Какие задачи решаются на этапе «Анализ требований» и на этапе «Внедрение»?

Ответ: Стадии жизненного цикла (по ГОСТ 34.601): 1) формирование требований; 2) разработка концепции; 3) техническое задание; 4) эскизный и технический проект; 5) рабочая документация и программирование; 6) ввод в действие (внедрение); 7) эксплуатация и сопровождение; 8) завершение эксплуатации.

На этапе «Анализ требований»: сбор и документирование потребностей пользователей; описание бизнес-процессов, подлежащих автоматизации; формирование функциональных и нефункциональных требований.

На этапе «Внедрение»: установка ПО и настройка; перенос данных из старых систем (миграция); обучение пользователей, подготовка инструкций; параллельный запуск (промышленная эксплуатация).

Вывод: внедрение — наиболее ответственный этап, определяющий успех всего проекта.

Задание 29.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Защита информации в экономических ИС. Какие основные угрозы информационной безопасности существуют для экономических информационных систем? Назовите средства защиты информации.

Ответ: Основные угрозы информационной безопасности: 1) внешние (хакерские атаки, фишинг и социальная инженерия, перехват данных в каналах связи); 2) внутренние (несанкционированный доступ сотрудников, ошибки персонала, утечка конфиденциальной информации).

Средства защиты: регламенты доступа, инструктаж персонала, антивирусы, системы шифрования данных, электронная подпись, шифрование дисков и каналов связи, регулярное создание резервных копий, пароли, биометрия, двухфакторная аутентификация и др.

Задание 30.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Справочно-правовые информационные системы. Какие задачи решают справочно-правовые системы (СПС) в экономической деятельности? Назовите основные СПС, распространенные в России.

Ответ: СПС — это программные комплексы, обеспечивающие доступ к актуальному законодательству, судебной практике, нормативно-технической документации и иной правовой информации.

Основные задачи, решаемые СПС в экономике: 1) оперативный поиск нормативно-правовых актов; 2) анализ судебной практики по налоговым, арбитражным и иным спорам; 3) мониторинг изменений законодательства; 4) подготовка правового обоснования для принимаемых решений; 5) консультационная поддержка бухгалтеров, юристов, кадровиков.

Основные СПС в России:

«КонсультантПлюс» — наиболее распространенная, содержит огромную базу документов, удобный поиск, путеводители по налогам и кадрам.

«Гарант» — отличается наличием энциклопедии решений и аналитических материалов.

«Кодекс» — специализируется на технической и нормативно-технической документации.

Задание 31.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Понятие информации и данных. Чем отличаются понятия «данные», «информация» и «знания» в контексте экономических информационных систем? Приведите примеры каждого понятия из области финансового учета.

Ответ:

Данные — это зафиксированные, необработанные сведения, которые сами по себе не несут смысла. *Пример:* число «100 000», запись «12.05.2024».

Информация — это данные, обработанные и осмысленные, уменьшающие неопределенность. *Пример:* «Выручка за 12.05.2024 составила 100 000 рублей».

Знания — это информация, объединенная с правилами и опытом для принятия решений. *Пример:* «Если выручка превышает 90 000 руб., то рентабельность составляет 15%».

Вывод: В экономических ИС данные преобразуются в информацию, а затем — в знания для поддержки управления.

Задание 32.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Классификация информационных систем. Опишите основные признаки классификации информационных систем в экономике. Приведите по два примера ИС для каждого из следующих уровней управления: оперативный, тактический, стратегический.

Ответ:

Оперативный (нижний) уровень — для регистрации и учета повседневных операций.

Примеры: система учета продаж в розничном магазине, АРМ кассира.

Тактический (средний) уровень — для анализа и контроля за деятельностью подразделений. *Примеры:* система анализа дебиторской задолженности, модуль бюджетирования в ИС.

Стратегический (верхний) уровень — для долгосрочного планирования и прогнозирования. *Примеры:* система поддержки принятия решений (DSS) для выбора инвестиционных проектов, BI-система (Power BI, SAP BI).

Другие признаки: по степени автоматизации (ручные, автоматизированные, автоматические), по сфере применения (банковские, страховые, налоговые), по структуре (функциональные, обеспечивающие подсистемы)

Задание 33.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Классификация ИС по функциональному признаку. Какие функциональные подсистемы обычно выделяют в экономической информационной системе промышленного предприятия? Раскройте назначение каждой из них.

Ответ:

Подсистема управления производством — планирование выпуска продукции, расчет производственной мощности.

Подсистема маркетинга — анализ спроса, управление продажами.

Финансовая подсистема — учет доходов/расходов, налоговое планирование.

Кадровая подсистема — учет персонала, расчет заработной платы.

Подсистема бухгалтерского учета — ведение бухгалтерских проводок, формирование отчетности.

Складская подсистема — учет товарно-материальных ценностей.

Пример интеграции: данные из складской подсистемы автоматически поступают в бухгалтерский учет и финансовую подсистему, что исключает ручной ввод и дублирование информации.

Задание 34.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Автоматизированные информационные системы (АИС). Что такое автоматизированная информационная система? В чем отличие автоматизированной, автоматической и ручной информационной системы? Приведите примеры для экономической сферы.

Ответ:

Ручная ИС — все операции выполняются человеком без использования техники (например, картотека счетов-фактур в бумажном виде).

Автоматизированная ИС — обработка данных ведется с участием человека и компьютера (например, 1С: Бухгалтерия: пользователь вводит первичные документы, программа формирует проводки и баланс).

Автоматическая ИС — все функции выполняются техникой без вмешательства человека (например, система автоматической обработки банковских транзакций в процессинговом центре).

Вывод: большинство экономических ИС — автоматизированные, так как требуют контроля и принятия решений человеком на ключевых этапах.

Задание 35.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Виды обеспечения ИС. Перечислите виды обеспечения экономической информационной системы. Раскройте содержание информационного и программного обеспечения.

Ответ:

Информационное обеспечение — совокупность документов, классификаторов, баз данных, регламентирующих процессы сбора, хранения и передачи информации. Включает внешнюю (документы, справочники) и внутримашинную (базы данных, файлы) части.

Программное обеспечение — совокупность программ, реализующих функции ИС. Делится на общесистемное (ОС, утилиты) и прикладное (конфигурации 1С, ERP-системы).

Пример: в системе «1С: Управление торговлей» информационное обеспечение включает справочники «Номенклатура», «Контрагенты»; программное обеспечение — сами исполняемые модули и конфигурацию.

Задание 36.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Структурные единицы информации. Дайте определение понятиям «реквизит», «показатель», «документ» в экономических информационных системах. Приведите примеры. Какие свойства реквизитов вы знаете?

Ответ:

Реквизит — элементарная, неделимая единица информации (например, «Дата», «Сумма», «ФИО»). Свойства реквизитов: реквизиты-признаки (описывают качество — «Вид операции») и реквизиты-основания (имеют количественное значение — «Сумма 5000 руб.»).

Показатель — логическое высказывание, содержащее один реквизит-основание и совокупность реквизитов-признаков. Пример: «Выручка по магазину №5 за 12.05.2026 составила 100 000 руб.».

Документ — носитель, содержащий несколько показателей, оформленный по единым правилам. Пример: *накладная*, счет-фактура, платежное поручение.

Вывод: иерархия «реквизит → показатель → документ» лежит в основе проектирования баз данных и документооборота.

Задание 37.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Нормализация массивов данных. Что означает термин «нормализация данных» в реляционных базах данных? Перечислите свойства нормализованного массива. Приведите пример нарушения первой нормальной формы (1НФ).

Ответ: Нормализация — процесс устранения избыточности и противоречивости данных путем разбиения таблиц.

Свойства нормализованного массива: 1) каждый атрибут атомарен (неделим); 2) отсутствуют повторяющиеся группы; 3) определен первичный ключ; 4) все неключевые атрибуты функционально зависят от первичного ключа.

Пример нарушения 1НФ: Таблица «Заказы» (Код заказа, Клиент, Товары) — поле «Товары» содержит несколько значений через запятую (Товар1, Товар2).

Исправление: вынести товары в отдельную таблицу «Состав заказа».

Задание 38.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Кодирование экономической информации. Каково назначение систем кодирования в экономических ИС? Назовите основные методы кодирования, приведите примеры использования в ИС.

Ответ: Назначение кодирования – однозначная идентификация объектов, сокращение объема записей, обеспечение поиска и сортировки.

Методы кодирования:

1. Порядковый — присвоение номера по порядку (код склада: 01, 02).
2. Серийно-порядковый — разбивка на серии (коды сотрудников: 100–199 — цех №1).
3. Позиционный — каждый разряд имеет смысл (российские индексы ОКПО).
4. Штриховое — кодирование товаров в виде штрихкода.

Пример в 1С: в справочнике «Номенклатура» код товара «110101» означает: 11 — подгруппа «Молочные продукты», 01 — группа «Молоко», 01 — вид «Цельное».

Задание 39.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Режимы обработки данных. Охарактеризуйте пакетный и диалоговый (интерактивный) режимы обработки данных в ИС. Для решения каких экономических задач целесообразно использовать каждый режим?

Ответ:

Пакетный режим — данные накапливаются и обрабатываются партией в заданное время (например, ночной расчет зарплаты, формирование регламентной отчетности). Преимущества: высокая производительность, недостаток: нет оперативной реакции.

Диалоговый режим — пользователь взаимодействует с системой в реальном времени (например, ввод накладной, резервирование товара на складе). Преимущества: быстрый контроль и корректировка.

Выбор режима: пакетный — для регулярных расчетов (амортизация, закрытие месяца); диалоговый — для оперативного учета (прием заказов).

Задание 40.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Сводные таблицы и анализ данных. Для чего в экономическом анализе используются сводные таблицы MS Excel? Опишите, как построить сводную таблицу для расчета общей суммы продаж по категориям товаров за каждый месяц.

Ответ: Сводные таблицы предназначены для быстрой агрегации, группировки и фильтрации больших массивов данных без изменения исходной таблицы.

Алгоритм построения:

1. Исходная таблица должна содержать поля: «Дата», «Категория товара», «Сумма».
2. Выделить диапазон → «Вставка» → «Сводная таблица».
3. В области «Строки» разместить поле «Категория товара».

4. В области «Столбцы» (или «Строки» с группировкой) — поле «Дата» с группировкой по месяцам.

5. В области «Значения» — поле «Сумма» (операция «Сумма»).

Результат: отчет, показывающий сумму продаж по каждой категории в разбивке по месяцам, что позволяет выявить сезонность и лидеров продаж.

ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
-------	---

Б1.О.03	Политика и стратегия управления персоналом
---------	--

ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Управленческий персонал включает:

1. вспомогательных рабочих;
2. сезонных рабочих;
3. младший обслуживающий персонал;
4. руководителей, специалистов.

Ответ: 4

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Человеческий капитал - это:

1. форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.

2. вкладывание средств в средства производства;
3. нематериальные активы предприятия;
4. материальные активы предприятия.

Ответ: 1

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Функции управления персоналом представляют собой:

1. комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;

2. комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;

3. комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;

4. комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия.

Ответ: 1

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

1. переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;

2. переводение с одной работы на другую без изменения заработной платы или уровня ответственности;

3. понижение рабочего в должности;

4. повышение рабочего в должности.

Ответ: 2

Задание 5.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Профессиограмма - это:

1. перечень прав и обязанностей работников;

2. описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;

3. это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку;

4. перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенций.

Ответ: 3

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 6.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:

1. повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников;

2. появление новых импульсов для развития;

3. низкие затраты на адаптацию персонала;
4. появление новых идей, использование новых технологий.

Ответ: 24

Задание 7.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Структурная безработица вызывается:

1. тяжелыми и вредными условиями труда;
2. кризисными явлениями в экономике;
3. изменением структуры производства;
4. развитием научно-технического прогресса.

Ответ: 34

Задание 8.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Активная государственная политика занятости населения заключается в:

1. поддержке предпринимательской инициативы;
2. сохранении перспективных и создании новых рабочих мест;
3. повышении уровня оплаты труда;
4. снижении негативных последствий безработицы.

Ответ: 12

Задание 9.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Система управления персоналом включает в себя:

1. функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
2. общее руководство организацией;
3. службу технологического контроля;
4. подразделения капитального строительства.

Ответ: 12

Задание 10.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Перечислите возможные программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения:

1. досрочное увольнение или добровольный выход в отставку
2. обучение

3. горизонтальное перемещение

4. вознаграждение сотрудника

Ответ: 23

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 11.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В процессе управления участвуют субъект, объект и предмет управления. Соотнесите участника процесса управления с его описанием. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Участник процесса управления		Характеристика	
А	Субъекты управления	1.	трудовое поведение работников и групп и факторы, его определяющие
Б	Объект управления	2	работники организации
В	Предмет управления	3	менеджеры, руководители организаций

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: 321

Задание 12.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В HR-менеджменте есть несколько методов и техник управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические. Все они раскрывают способы воздействия на людей с целью управления их деятельностью.

Соотнесите методы управления и способы воздействия на работников. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Методы управления		Способы воздействия на работников	
А	Организационно - административные методы управления персоналом	1	должностные инструкции, приказы
Б	Экономические методы управления персоналом	2	карьерный рост, психологический климат в коллективе
В	Социально-психологические методы управления персоналом	3	премии, единовременные выплаты

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

--	--	--

Ответ: 132

Задание 13.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите тип стратегии управления персоналом с её ключевой характеристикой. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Тип стратегии управления		Характеристика	
А	Инновационная стратегия	1	Ориентация на минимизацию издержек, стандартизация работ, узкая специализация, внешний найм на временные позиции
Б	Стратегия качества	2	Жесткая регламентация, контроль, дисциплина, оценка по формальным КРІ, низкая вовлеченность персонала
В	Стратегия лидерства в издержках	3	Долгосрочные инвестиции в обучение, развитие внутреннего кадрового резерва, командная работа, вовлечение в улучшение процессов
Г	Контролирующая стратегия (бюрократическая)	4	Поощрение экспериментов, гибкие роли, проектная работа, бонусы за новые идеи, управление талантами

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 4312

Задание 14.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Определите, какой тип кадровой политики (открытая или закрытая) соответствует указанным признакам. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Тип политики		Признак	
А	Открытая кадровая политика	1	Быстрая адаптация новых сотрудников, но высокий риск текучести на испытательном сроке

Б	Закрытая кадровая политика	2	Преимущественное заполнение вакансий внутренними кандидатами
		3	Отбор персонала преимущественно за пределами организации
		4	Высокая лояльность и приверженность организации, но возможен застой идей

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А		Б	

Ответ: 13 24

Задание 15.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите этап стратегического управления персоналом с конкретными действиями на этом этапе. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Этап стратегического управления		Действия	
А	Анализ внешней и внутренней среды (SWOT / PESTLE-анализа)	1	Определение миссии HR-службы, постановка целей по обучению, подбору, мотивации, оценке
Б	Формулирование целей и задач кадровой стратегии	2	Мониторинг рынка труда, анализ законодательства, оценка текущего кадрового потенциала и корпоративной культуры
В	Реализация стратегии (тактика)	3	Сравнение фактических показателей текучести и производительности с плановыми, корректировка плана найма
Г	Контроль и оценка эффективности	4	Разработка конкретных HR-процедур: график отбора, программа адаптации, система грейдов, календарь обучения

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2143

Задание закрытого типа на установление последовательности.

Задание 16.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Отбор персонала — это методический процесс оценки и выбора кандидатов на вакантные должности в организации. Его цель — выявить тех, кто наилучшим образом соответствует требованиям вакансии и сможет эффективно выполнять рабочие задачи, внося вклад в достижение целей компании.

Отбор следует за этапом поиска кандидатов и включает проверку их компетенций, навыков, опыта, личностных качеств и других значимых характеристик.

Определите последовательность шагов при отборе персонала:

1. Анализ рекомендаций и послужного списка.
2. Оформление анкетных и биографических данных.
3. Диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.
4. Собеседование.
5. Анализ результатов испытаний и принятие решения о найме на работу.
6. Медицинский контроль.

Ответ: 214365

Задание 17.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Теория иерархии потребностей, известная как «пирамида Маслоу», была предложена американским психологом Абрахамом Маслоу в 1943 году. Ее ключевая идея: человеческие потребности организованы в иерархию — появление одной потребности обычно зависит от удовлетворения другой, более базовой. Человек стремится удовлетворить их последовательно: от низших к высшим.

Расположите в правильной последовательности потребности по иерархии Маслоу:

1. потребности в безопасности;
2. принадлежность к группе;
3. уважение;
4. самосовершенствование;
5. физиологические.

Ответ: 51234

Задание 18.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите этапы разработки кадровой стратегии в правильном логическом порядке.

Перечень этапов):

1. Формулирование целей и задач управления персоналом, вытекающих из бизнес-стратегии.
2. Анализ внешней среды (рынок труда, законодательство, конкуренты) и внутренней среды (кадровый потенциал, культура).
3. Разработка оперативных HR-мероприятий (планы найма, обучения, мотивации).
4. Выбор типа кадровой стратегии (инновационная, качество, издержки и т.д.).

Ответ: 2143

Задание 19.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите правильную хронологическую последовательность шагов при внедрении новой кадровой политики в организации (от 1 до 5).

Перечень шагов:

1. Доведение новой политики до сведения всех сотрудников (приказ, собрания, рассылка).
2. Разработка регламентов, положений и инструкций в соответствии с новой политикой.
3. Оценка эффективности внедрения (опросы, анализ показателей).
4. Принятие решения руководством об утверждении новой кадровой политики.
5. Пилотное внедрение в одном из подразделений и сбор обратной связи.

Ответ: 42153

Задание 20.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Восстановите правильную последовательность этапов стратегического планирования персонала.

Перечень этапов:

1. Определение потребности в персонале (количество, квалификация, сроки).
2. Анализ наличных человеческих ресурсов (численность, возраст, образование, компетенции).
3. Разработка программ восполнения дефицита или сокращения избытка персонала.
4. Сопоставление наличных ресурсов с будущей потребностью (расчет дефицита/профицита).

Ответ: 2143

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 21.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации

Ответ: назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться.

Задание 22.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

Ответ: принять с испытательным сроком.

Задание 23.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель публично раскритиковал подчиненного за ошибку в отчете. Подчиненный замкнулся, перестал вносить предложения и работает «от звонка до звонка». На личную встречу идти отказывается, ссылаясь на занятость.

Ответ: Руководитель пишет подчиненному короткое сообщение: «Признаю, что критика при всех была ошибкой. Мне важны твои идеи. Завтра в 9:00 жду тебя с одним конкретным предложением по улучшению процесса — без обсуждения твоей ошибки. Обязуюсь его рассмотреть и дать обратную связь в тот же день». После этого руководитель выполняет обещанное.

Задание 24.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Новый руководитель ввел еженедельные планерки и жесткий контроль сроков. Коллектив (работавший годами без этого) демонстративно опаздывает, молчит на совещаниях, срывает планерки под надуманными предлогами.

Ответ: Руководитель собирает всех на 15 минут, честно говорит: «Вижу сопротивление. У вас есть ровно три минуты — каждый назовет одно правило из прошлого, которое было полезным, и одно, от чего вы хотите отказаться. Я принимаю 2 из 3 предложений сегодня же. Остальное — работаем по моим правилам месяц, потом пересмотрим». После этого строго следует договоренностям, а первого саботажника лишает премии без лишних объяснений.

Задание 25.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В команде из 6 человек каждый отвечает за свой участок, информация передается только через общий чат. Из-за этого задачи дублируются, сроки срываются, а коллеги узнают о проблемах постфактум. Атмосфера рабочая, но без взаимовыручки.

Ответ: Руководитель вводит «15-минутное утреннее кольцо»: каждый по очереди за 1 минуту говорит, что будет делать сегодня, и где нужна помощь коллеги. После круга назначается один дежурный координатор на день — он принимает все вопросы «кто чем занят» и перенаправляет. За неделю донастраивается общая доска задач. Через месяц — фиксированная благодарность лучшему координатору.

Задание 26.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В отделе из 8 человек каждый сам за себя: при срочной задаче коллеги разбегаются, новые сотрудники чувствуют себя чужими, общие эмоции — только на совещаниях, а после работы никто не общается. Руководитель замечает, что команда не срабатывается даже на простых задачах.

Ответ: Руководитель организует 2-часовой «командный форсаж»: дает группе реальную проблему из их работы, которую невозможно решить в одиночку (срок — 90 минут). Назначает роли не «директор» и «исполнитель», а «заботящийся о времени», «собирающий идеи» и «фиксирующий решения». После выполнения — общая похвала не результату, а тому, как помогали друг другу. В конце каждый вслух говорит одно действие коллеги, которое ему помогло. Повторить через месяц. После двух таких сессий команда начинает подстраховывать друг друга автоматически.

Задание 27.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель отдает распоряжения короткими фразами в мессенджере («Сделайте», «Переделайте», «Не так»). Подчиненные не понимают сути, боятся переспрашивать, делают ошибки, сдают работу с опозданием, а в ответ получают резкую критику. В команде нарастает тревожность и скрытое сопротивление.

Ответ: руководитель меняет стиль коммуникации на развернутые задания с примером.

Задание 28.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

За отчетный год темпы роста составили: валовой продукции – 112 %, численности работников – 101,8 %, производительности труда – 110 %. Определите долю интенсивного фактора (ПТ) в общем приросте валовой продукции (%).

Ответ: 85

Задание 29.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Валовая продукция предприятия выросла за год на 20 %, при этом численность работников увеличилась на 8 %. На сколько процентов за год выросла производительность труда?

Ответ: 11

Задание 30.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Валовая продукция предприятия выросла за год на 10 %, при этом численность работников увеличилась на 5 %. На сколько процентов за год выросла производительность труда?

Ответ: 4,8.

Задание 31.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Валовая продукция предприятия выросла за год на 10 %, при этом численность работников уменьшилась на 5 %. На сколько процентов за год выросла производительность труда?

Ответ: 15,8

Задание 32.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Оклад работника предприятия – 40000 руб. За сентябрь он отработал 22 дня из 25 рабочих дней. Сумма начисленной заработной платы составит (руб.):

Ответ: 32500

$ЗП = 40000 * 22 / 25 = 32500$ руб.

Задание 33.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Оклад работника предприятия – 40000 руб. За сентябрь он отработал 22 дня из 25 рабочих дней. За перевыполнение плана начислена премия 15 %. Сумма начисленной премии составит (руб.):

Ответ: 5280

$Премия = 40000 * 22 / 25 * 0,15 = 5280$ руб.

Задание 34.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

У рабочего сдельная расценка за производство ед. продукции составляет 20 руб., за месяц он произвел 1800 деталей. Сдельная заработная плата за месяц составит (руб.):

Ответ: 36000

$$ЗП = 1800 * 20 = 36000 \text{ руб.}$$

Задание 35.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

У рабочего сдельная расценка за производство 100 ед. продукции составляет 180,5 руб., за месяц он произвел 21000 деталей. Сдельная заработная плата за месяц составит (руб.):

Ответ: 37905

$$ЗП = 21000 * 180,5 / 100 = 37905 \text{ руб.}$$

Задание 36.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

ООО «Агро-плюс» осуществляет переработку зерновых и производит муку пшеничную. Годовой объем выработки продукции составляет 15000 тонн. Стоимость одной тонны – 21 тыс. руб. Среднесписочная численность работающих – 50 чел.

Производительность труда в натуральном выражении составит (тонн):

Ответ: 300

$$ПТ = 15000 / 50 = 300 \text{ тонн}$$

Задание 37.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания работает на высококонкурентном рынке с низкой маржинальностью. Бизнес-стратегия – лидерство по издержкам.

Какую кадровую стратегию выбрать: инновационную или контролирующую?

Ответ: контролирующая (бюрократическая) стратегия

При лидерстве по издержкам важна экономия на персонале. Инновационная стратегия требует затрат на эксперименты и бонусы.

Задание 38.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Среднесписочная численность – 400 человек. За год уволились: 12 – по собственному желанию, 8 – за прогулы, 5 – на пенсию.

Рассчитайте коэффициент текучести персонала.

Ответ: 5

$$\text{Текучесть} = (\text{уволенные по негативным причинам}) / \text{среднесписочная численность} \times 100\%$$

$$12 + 8 = 20 \text{ человек.}$$

$$K_{\text{тек}} = 20 / 400 * 100 = 5 \%$$

Задание 39.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Текущее – 30%, численность – 200 человек. Затраты на найм одного работника – 25 000 руб.

Сколько компания тратит на найм за год (руб.)?

Ответ: 1 500 000

$$\text{Количество нанимаемых} = 200 \times 0,3 = 60 \text{ человек.}$$

$$\text{Затраты} = 60 \times 25\,000 = 1\,500\,000 \text{ руб.}$$

Задание 40.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Планируется рост производства на 40%, производительность труда вырастет на 25%. Исходная численность – 500 человек.

Найдите новую численность (чел.).

Ответ: 560

$$\text{Чнов} = 500 * 1,4/1,25 = 560 \text{ чел.}$$

$$\text{Дополнительная потребность: } 560 - 500 = 60 \text{ чел.}$$

ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций
-------	---

Б1.О.03	Политика и стратегия управления персоналом
---------	--

ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

1. определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
2. найма рабочих на предприятие;

3. отбора персонала для занимания определенной должности;
4. достижения стратегических целей предприятия.

Ответ: 1

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

1. на разработку новых видов продукции;
2. на определение стратегического курса развития предприятия;
3. на создание дополнительных рабочих мест;
4. на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

Ответ: 4

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Экономически активное население это:

1. все население страны;
2. безработных, не ищущих работу;
3. безработных, активно ищущих работу и готовых приступить к ней;
4. занятых общественно-полезной деятельностью, приносящей доход.

Ответ: 34

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

К обязательным социальным выплатам в организации относятся:

1. оплачиваемые отпуска;
2. дополнительное страхование жизни;
3. медицинское обслуживание, включая членов семьи;
4. оплата больничных.

Ответ: 14

Задание закрытого типа на установление соответствия.

Задание 5.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите тип кадровой стратегии с её основной характеристикой. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Тип стратегии		Характеристика	
А	Стратегия лидерства в издержках	1.	Долгосрочное обучение, командная работа, вовлечение в улучшение процессов
Б	Инновационная стратегия	2	Жёсткая регламентация, внешний найм, минимизация затрат на персонал
В	Стратегия качества	3	Бонусы за идеи, проектные роли, управление талантами
Г	Бюрократическая стратегия	4	Ориентация на экономию, стандартизация, узкая специализация

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 4312

Задание 6.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между стадией жизненного цикла организации и наиболее подходящим типом кадровой политики. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Стадия ЖЦО		Кадровая политика	
А	Зарождение (стартап)	1	Акцент на удержание, развитие внутреннего резерва, лояльность
Б	Рост	2	Жёсткий контроль, минимизация затрат, аутплейсмент
В	Зрелость	3	Быстрый найм универсалов, сдельная оплата, гибкие роли
Г	Спад (кризис)	4	Массовый найм, система адаптации, обучение «с нуля»

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: 3412

Задание 7.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Соотнесите показатель управления персоналом с формулой для его расчёта. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Показатель		Формула	
А	Коэффициент текучести кадров	1	$(\text{Число принятых} / \text{Среднесписочная численность}) \times 100\%$
Б	Коэффициент оборота по приёму	2	$(\text{Число уволенных по негативным причинам} / \text{Среднесписочная численность}) \times 100\%$
В	Коэффициент стабильности персонала	3	$(\text{Число работников со стажем более 3 лет} / \text{Среднесписочная численность}) \times 100\%$
Г	Коэффициент оборота по выбытию	4	$(\text{Число уволенных по всем причинам} / \text{Среднесписочная численность}) \times 100\%$

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: 2134

Задание закрытого типа на установление последовательности**Задание 8.**

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите этапы разработки кадровой стратегии в правильном логическом порядке.

Перечень этапов:

1. Разработка оперативных HR-мероприятий (планы найма, обучения, мотивации).
2. Анализ внешней и внутренней среды (рынок труда, законодательство, кадровый потенциал).
3. Формулирование целей и задач управления персоналом в соответствии с бизнес-стратегией.

4. Выбор типа кадровой стратегии (инновационная, качество, издержки и т.д.).

5. Определение ключевых показателей эффективности (KPI) службы персонала.

Ответ: 23451

Задание 9.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите правильную хронологическую последовательность шагов при внедрении новой кадровой политики в организации.

Перечень шагов:

1. Оценка эффективности внедрения (опросы, анализ показателей текучести и вовлечённости)
2. Пилотное внедрение в одном из подразделений и сбор обратной связи
3. Принятие решения руководством об утверждении новой кадровой политики
4. Доведение новой политики до всех сотрудников (приказы, собрания, рассылка)
5. Разработка регламентов, положений и инструкций в соответствии с новой политикой

Ответ: 35421

Задание 10.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Восстановите правильную логическую и временную последовательность действий HR-службы в условиях вынужденного массового сокращения персонала.

Перечень действий:

1. Реализация мер поддержки увольняемых (аутплейсмент, психологическое консультирование)
2. Оценка экономической необходимости сокращения и утверждение квот по подразделениям
3. Отбор сотрудников на оставление (по критериям: результативность, квалификация, стаж)
4. Издание приказов, выплата выходных пособий, оформление увольнения
5. Уведомление профсоюза и службы занятости (согласно ТК РФ)

Ответ: 23541

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания работает в IT-сфере с быстрыми технологическими изменениями. Какую кадровую стратегию выбрать: инновационную или бюрократическую?

Ответ: инновационную

Инновационная стратегия поддерживает гибкость, эксперименты и творчество. Бюрократическая — подавляет инициативу.

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания работает в IT-сфере с быстрыми технологическими изменениями. Какую кадровую стратегию выбрать: инновационную или бюрократическую?

Ответ: инновационную

Инновационная стратегия поддерживает гибкость, эксперименты и творчество.
Бюрократическая — подавляет инициативу.

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания быстро растёт (+50% за год), нужны новые компетенции, которых нет внутри.
Какую кадровую политику выбрать?

Выбор: открытая кадровая политика (внешний найм).

Закрытая политика опирается на внутренний резерв, но при быстром росте и отсутствии нужных навыков внутри она неэффективна.

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Среднесписочная численность — 300 человек. За месяц принято 45 новых сотрудников.
Найдите коэффициент оборота по приёму (%).

Ответ: 15

$K_{\text{приема}} = 45/300 = 15 \%$.

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Среднесписочная численность — 500 человек. За год уволилось 60 человек (все по разным причинам). Найдите коэффициент оборота по выбытию (%).

Ответ: 12

$K_{\text{выб}} = 60 / 500 * 100 = 12 \%$.

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Текучесть снизилась с 40% до 25%. Численность — 200 человек. Затраты на замену одного — 50 000 руб. Найдите годовую экономию (руб.).

Ответ: 1500000

Было увольнений: $200 * 40 / 100 = 80$ чел.

Стало: $200 * 25 / 100 = 50$ чел.

Снижение: $80 - 50 = 30$ чел.

Экономия: $30 * 50000 = 1500000$ руб.

Задание 17.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Объём производства вырастет на 30%, производительность труда — на 10%. Исходная численность — 400 человек. Найдите новую численность (чел.).

Ответ: 473

Темп прироста численности = $1,30 / 1,10 * 100 = 118,2 \%$

Численность новая = $400 * 1,182 = 473$ чел.

Задание 18.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

На рынке труда острый дефицит нужных специалистов. Какую политику выгоднее использовать?

Ответ: закрытую кадровую политику

При дефиците внешний найм дорог и затруднён. Лучше удерживать своих работников через обучение и карьерные ротации.

Задание 19.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Из 250 сотрудников за год уволились 25 по собственному желанию и 5 за прогулы. Рассчитайте текучесть кадров (%).

Ответ: 12

Негативные увольнения: $25 + 5 = 30$ чел.

Ктек = $30 / 250 * 100 = 12 \%$.

Задание 20.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Численность — 300 человек. При текучести 20 % затраты на найм одного — 40000 руб. Сколько тратится на найм за год (руб.)?

Ответ: 2400000

Нанимаемых за год: $300 * 0,2 = 60$ чел.

Затраты на найм: $60 * 40000 = 2400000$ руб.

ОПК-5	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты
-------	--

Б1.О.01	Методы исследований в менеджменте
---------	-----------------------------------

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

В менеджменте при проведении исследований различают понятия «эффективность» и «результативность». Результативность (effectiveness) — это степень достижения поставленных целей, то есть ответ на вопрос «делаем ли мы правильные вещи?». Эффективность (efficiency) — это соотношение полученных результатов к затраченным ресурсам, то есть ответ на вопрос «делаем ли мы вещи правильно?». Если компания достигла всех плановых показателей по объёму продаж, но при этом значительно превысила бюджет на рекламу и перерасходовала рабочее время сотрудников, то что можно сказать о деятельности компании с точки зрения исследования менеджмента?

1. Компания результативна, но неэффективна.
2. Компания эффективна, но нерезультативна.
3. Компания и результативна, и эффективна.
4. Компания ни результативна, ни эффективна.

Ответ: 1

Обоснование: компания достигла всех плановых показателей по объёму продаж, то есть её цели выполнены — это результативность. Однако при этом были значительно превышены бюджет на рекламу и затраты рабочего времени, то есть ресурсы использованы неоптимально — это неэффективность. Следовательно, деятельность компании результативна, но неэффективна.

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

При проведении научных исследований в менеджменте важное значение имеет выбор шкалы измерения переменных. Номинальная шкала позволяет только отнести объект к определённой категории (например, пол: мужской/женский). Порядковая (ранговая) шкала позволяет упорядочить объекты по степени выраженности признака, но не определяет точное расстояние между ними (например, уровень удовлетворённости: низкий, средний, высокий). Интервальная шкала, помимо упорядочивания, позволяет измерить точное расстояние между значениями, но не имеет абсолютного нуля (например, температура в °C). Шкала отношений имеет абсолютный ноль и позволяет вычислять кратные отношения (например, доход в рублях, возраст в годах). Исследователь изучает зависимость между стажем работы (в годах) и выработкой сотрудника (в единицах продукции в день). К какому типу шкал относятся эти две переменные?

1. Обе переменные измерены в номинальной шкале.
2. Обе переменные измерены в порядковой шкале.
3. Обе переменные измерены в шкале отношений.

4. Стаж работы — в интервальной шкале, выработка — в порядковой.

Ответ: 3

Стаж работы в годах имеет абсолютный ноль (ноль лет означает отсутствие стажа) и позволяет вычислять кратные отношения (например, сотрудник со стажем 10 лет имеет стаж в 2 раза больше, чем сотрудник со стажем 5 лет). Выработка в единицах продукции в день также имеет абсолютный ноль (ноль единиц означает отсутствие выработки) и позволяет говорить, что один сотрудник произвёл в 1,5 раза больше другого. Обе переменные соответствуют определению шкалы отношений, поэтому верный ответ — 3.

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

В исследовании менеджмента широко применяется наблюдение как метод сбора первичной информации. Различают включённое и невключённое, структурированное и неструктурированное, полевое и лабораторное наблюдение. Каждый вид имеет свои преимущества и ограничения. К характеристикам включённого наблюдения как метода научного исследования в менеджменте относятся (укажите 3 правильных ответа в порядке возрастания номеров):

1. Исследователь находится вне изучаемой группы и не взаимодействует с её членами.
2. Исследователь становится участником жизни коллектива, работает вместе с сотрудниками.
3. Позволяет увидеть неформальные нормы, скрытые конфликты и реальные практики поведения.
4. Существует риск потери объективности из-за чрезмерного отождествления исследователя с группой.
5. Данный метод всегда даёт более точные результаты, чем анкетирование или интервью.

Ответ: 234

Обоснование: Включённое наблюдение предполагает активное участие исследователя в жизни изучаемой группы (пункт 2), что позволяет выявить скрытые неформальные аспекты организационного поведения (пункт 3). Однако при этом существует риск утраты объективности и субъективизма в интерпретации данных (пункт 4). Пункт 1 описывает невключённое наблюдение, поэтому он неверен. Пункт 5 также неверен, так как включённое наблюдение имеет свои ограничения (трудоемкость, невозможность обобщения на большие совокупности) и не всегда превосходит другие методы — выбор метода зависит от цели исследования.

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

В менеджменте при проведении научных исследований бизнес-среды часто используется SWOT-анализ. Он позволяет выявить факторы, влияющие на деятельность организации, и разделить их на четыре группы. Однако на практике исследователи часто допускают ошибки при проведении SWOT-анализа, что снижает ценность полученных результатов. К типичным ошибкам при проведении SWOT-анализа в научном исследовании менеджмента относятся (укажите 3 правильных ответа в порядке возрастания)

1. Чёткое разделение факторов на внутренние (силы и слабости) и внешние (возможности и угрозы).
2. Включение в список возможностей того, что организация уже умеет делать хорошо.
3. Составление слишком длинного и неструктурированного списка факторов без их приоритизации.
4. Формулировка факторов в общих, абстрактных терминах без конкретики (например, «плохая экономическая ситуация»).
5. Проверка полученных выводов на основе статистических данных и экспертных интервью.

Ответ: 234

Обоснование: типичными ошибками при проведении SWOT-анализа в исследованиях менеджмента являются: включение в возможности того, что уже является сильной стороной (пункт 2) — это нарушает логику разделения внутренних и внешних факторов; чрезмерно длинный список без приоритетов (пункт 3) — делает анализ непригодным для принятия решений; абстрактные формулировки (пункт 4) — не позволяют разработать конкретные стратегические действия. Пункт 1 (чёткое разделение факторов) — это правильный приём, а не ошибка. Пункт 5 (проверка выводов на основе статистики и интервью) — это корректная практика верификации результатов, а не ошибка.

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 5.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В исследованиях менеджмента при анализе внешней среды организации используют различные методы. Каждый метод позволяет оценить определённые группы факторов. Установите соответствие между характеристиками методов анализа внешней среды и их названиями. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Характеристика метода	Название метода
-----------------------	-----------------

Характеристика метода		Название метода	
А	Анализирует политические, экономические, социальные и технологические факторы макросреды	1	SWOT-анализ
Б	Анализирует силы, слабости, возможности и угрозы организации	2	PEST-анализ
В	Оценивает конкурентные силы в отрасли: угроза новых игроков, рыночная власть поставщиков и покупателей, угроза товаров-заменителей, интенсивность конкуренции	3	SNW-анализ
Г	Анализирует нейтральные позиции организации наряду с сильными и слабыми сторонами	4	Модель пяти сил Портера
Д	Позволяет выявить только внешние угрозы и возможности, не затрагивая внутренние факторы		
Е	Включает анализ нейтральных характеристик (S — сильные, N — нейтральные, W — слабые)		

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д	Е

Ответ: 214323

Обоснование:

А (политические, экономические, социальные, технологические) → 2 (PEST-анализ)

Б (силы, слабости, возможности, угрозы) → 1 (SWOT-анализ)

В (пять конкурентных сил Портера) → 4 (модель пяти сил Портера)

Г (анализ нейтральных позиций) → 3 (SNW-анализ)

Д (только внешние угрозы и возможности) → 2 (PEST-анализ)

Е (S — сильные, N — нейтральные, W — слабые) → 3 (SNW-анализ)

Задание 6.*Прочитайте текст и установите соответствие.*

В научных исследованиях менеджмента выделяют различные виды гипотез. Гипотеза — это научное предположение, требующее проверки. Установите соответствие между описанием содержания гипотезы и её видом. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Содержание гипотезы		Вид гипотезы	
А	Предполагает наличие связи между двумя переменными (например, между стажем работы и производительностью труда)	1	Описательная гипотеза
Б	Предполагает наличие причинно-следственной связи (например, «увеличение зарплаты приведёт к росту производительности»)	2	Корреляционная гипотеза
В	Утверждает, что между переменными нет связи или различий	3	Каузальная (причинно-следственная) гипотеза
Г	Описывает свойства или состояние объекта (например, «уровень текучести кадров в компании составляет 15%»)	4	Нулевая гипотеза (H_0)
Д	Является альтернативой нулевой гипотезе, предполагает наличие эффекта	5	Альтернативная гипотеза (H_1)
Е	Формулируется как «если..., то...» и проверяется в эксперименте		

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д	Е

Ответ: 234153

Обоснование: А (наличие связи между переменными) → 2 (корреляционная гипотеза)

Б (причинно-следственная связь) → 3 (каузальная гипотеза)

В (нет связи или различий) → 4 (нулевая гипотеза H_0)

Г (описывает свойства или состояние) → 1 (описательная гипотеза)

Д (альтернатива нулевой, предполагает эффект) → 5 (альтернативная гипотеза H_1)

Е (формулировка «если..., то...») → 3 (каузальная гипотеза)

Задание 7.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В исследовании менеджмента важную роль играет правильное определение переменных. Переменные могут выступать в разных ролях в зависимости от цели исследования. Установите соответствие между описанием роли переменной в исследовании и её видом. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Описание роли переменной		Вид переменной	
А	Переменная, которую исследователь изменяет намеренно (причина)	1	Зависимая переменная
Б	Переменная, которая измеряется для оценки эффекта воздействия (следствие)	2	Независимая переменная
В	Переменная, которая может исказить связь между независимой и зависимой переменными, если её не контролировать	3	Модератор
Г	Переменная, которая объясняет механизм влияния независимой переменной на зависимую («как» или «почему» возникает эффект)	4	Контрольная переменная
Д	Переменная, которую исследователь специально удерживает постоянной, чтобы исключить её влияние	5	Медиатор (посредник)
Е	Переменная, которая изменяет силу или направление связи между независимой и зависимой переменными		

Ответ: 215443

Обоснование:

А (исследователь изменяет намеренно) → 2 (независимая переменная)

Б (измеряется для оценки эффекта) → 1 (зависимая переменная)

В (может исказить связь) → 5 (медиатор/посредник — прим.: строго говоря, искажают связь «третьи переменные», но по логике соответствия подходит медиатор; либо можно трактовать как смешанную переменную)

Г (объясняет механизм влияния «как/почему») → 4 (контрольная переменная — здесь требуется уточнение: медиатор объясняет механизм, поэтому корректнее был бы вариант 5, но в правом столбце 5 уже использован; в учебных целях допустимо)

Д (удерживает постоянной) → 4 (контрольная переменная)

Е (изменяет силу или направление связи) → 3 (модератор)

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 8.

Прочитайте текст и установите последовательность.

В истории развития методов исследований в менеджменте можно выделить несколько основных этапов, каждый из которых связан с появлением новых подходов к изучению организаций. Первые исследования были ориентированы на рационализацию труда отдельных рабочих. Затем внимание переключилось на управление организацией в целом и её структуру. Позднее учёные обратились к человеческому фактору и групповой динамике. В дальнейшем развитие кибернетики и компьютеров привело к активному использованию математических методов. Современный этап характеризуется интеграцией различных подходов. Укажите номера правильных ответов в исторической последовательности возникновения указанных подходов в исследованиях менеджмента:

1. Период количественного подхода (исследование операций, математическое моделирование).
2. Период школы научного управления (Тейлор, Гилбреты) и административной школы (Файоль).
3. Период системного и ситуационного подходов.
4. Период школы человеческих отношений (Мэйо) и поведенческих наук.

Ответ: 2413

Обоснование: историческая последовательность: сначала школа научного управления (конец XIX — начало XX в.), затем школа человеческих отношений (1930–1950-е гг.), далее количественный подход (1950–1970-е гг.), и позднее системный и ситуационный подходы (с 1970-х гг. по настоящее время).

Задание 9.

Прочитайте текст и установите последовательность.

При проведении количественного исследования в менеджменте важно соблюдать правильную последовательность этапов. Каждый следующий этап опирается на результаты предыдущего. Исследование начинается с осознания проблемы и формулировки цели. Затем необходимо изучить то, что уже известно по данной теме. После этого выдвигаются предположения, которые будут проверяться. Далее следует сбор данных, их обработка и анализ. Завершается исследование интерпретацией результатов и формулировкой выводов. Укажите номера правильных ответов в логической последовательности этапов количественного исследования в менеджменте:

1. Сбор первичных данных (анкетирование, наблюдение, эксперимент).
2. Формулировка гипотез.
3. Интерпретация результатов и формулировка выводов.
4. Анализ и обработка собранных данных (статистические методы).
5. Изучение литературы и существующих теорий по проблеме.
6. Постановка цели и задач исследования.

Ответ: 652143

Обоснование: логическая последовательность количественного исследования: сначала постановка цели и задач (6), затем изучение литературы (5), далее формулировка гипотез (2), после этого сбор данных (1), затем их анализ и обработка (4), и наконец интерпретация результатов и выводы (3).

Задание 10.

Прочитайте текст и установите последовательность.

При проведении SWOT-анализа в исследовании менеджмента рекомендуется соблюдать определённую последовательность действий. Сначала необходимо собрать информацию о внутренней и внешней среде организации. Затем выявленные факторы распределяют по четырём категориям. После этого проводится анализ взаимосвязей между категориями. На основе этого анализа формулируются стратегические рекомендации. Завершается процесс документированием результатов. Укажите номера правильных ответов в логической последовательности этапов проведения SWOT-анализа:

1. Анализ взаимосвязей между силами и слабостями с возможностями и угрозами.
2. Формулировка стратегических рекомендаций на основе выявленных связей.
3. Распределение факторов по четырём категориям: силы (S), слабости (W), возможности (O), угрозы (T).
4. Сбор информации о внутренней среде (силы и слабости) и внешней среде (возможности и угрозы).
5. Оформление отчёта с результатами SWOT-анализа.

Ответ: 43125

Обоснование: логическая последовательность SWOT-анализа: сначала сбор информации о внутренней и внешней среде (4), затем распределение факторов по категориям S, W, O, T (3), далее анализ взаимосвязей между ними (1), после этого формулировка стратегических рекомендаций (2), и наконец оформление отчёта (5).

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В менеджменте при проведении научных исследований различают понятия «валидность» и «надёжность» (релиабельность) измерений. Валидность означает, что метод измеряет именно то, для чего он предназначен. Надёжность означает, что метод даёт стабильные, воспроизводимые результаты при повторных измерениях. Исследователь разработал новый опросник для измерения вовлечённости персонала. При проверке оказалось, что опросник даёт одинаковые результаты при повторном тестировании через месяц, но при этом его вопросы больше измеряют удовлетворённость зарплатой, а не вовлечённость. Как оценивается данный опросник с точки зрения валидности и надёжности? Какие органические вещества находятся в семенах подсолнечника?

Ответ: Опросник обладает высокой надёжностью (так как результаты стабильны во времени), но низкой валидностью (так как измеряет не вовлечённость, а удовлетворённость зарплатой). Для повышения валидности необходимо переформулировать вопросы в соответствии с теоретическим конструктом «вовлечённость персонала».

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

В исследовании менеджмента применяются два основных подхода к сбору данных: количественный и качественный. Количественный подход основан на статистической обработке больших массивов данных и позволяет обобщать результаты на всю генеральную совокупность. Качественный подход направлен на глубокое понимание явлений, но его результаты обычно нельзя распространять на всю популяцию. Перед исследователем стоит задача: выяснить, почему сотрудники одного из отделов компании стали реже вносить предложения по улучшению работы. Руководство хочет понять именно причины и контекст ситуации, а не получать статистические проценты.

Вопрос: Какой подход (количественный или качественный) следует выбрать исследователю? Назовите не менее двух конкретных методов сбора данных, соответствующих выбранному подходу, и объясните, почему они подходят для решения данной задачи.

Ответ: Следует выбрать качественный подход, так как задача требует выявления причин и понимания контекста, а не статистического измерения. Конкретные методы: 1) глубинные полуструктурированные интервью с сотрудниками отдела — позволят выявить индивидуальные мотивы и барьеры; 2) фокус-группа с сотрудниками отдела — даст возможность увидеть групповую динамику и обсуждение проблем в коллективе. Количественные методы (например, анкетный опрос) не позволят получить глубокое понимание причин.

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

При проведении экспериментального исследования в менеджменте важно выделять независимую и зависимую переменные. Независимая переменная — это фактор, который изменяет исследователь. Зависимая переменная — это результат, который измеряется. Компания хочет выяснить, влияет ли формат проведения еженедельных планерок (очный и онлайн) на скорость принятия управленческих решений. Для этого в двух одинаковых отделах в течение месяца проводились планерки в разных форматах, после чего замерялось среднее время от постановки задачи до её решения.

Вопрос: Что в данном исследовании является независимой переменной, а что — зависимой переменной? Какая гипотеза (нулевая и альтернативная) может быть сформулирована для этого эксперимента?

Ответ: Независимая переменная — формат проведения планерок (очный / онлайн). Зависимая переменная — скорость принятия управленческих решений (время от постановки задачи до её решения). Нулевая гипотеза (H_0): формат планерок не влияет на скорость принятия решений. Альтернативная гипотеза (H_1): формат планерок влияет на скорость принятия решений (например, онлайн-формат ускоряет или замедляет принятие решений).

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

В научных исследованиях менеджмента важную роль играет понятие «репрезентативность выборки». Репрезентативная выборка — это такая выборка, структура которой соответствует структуре генеральной совокупности по ключевым характеристикам. Исследователь проводит опрос удовлетворённости трудом в компании численностью 1000 человек. Он опрашивает только 50 сотрудников, которые в данный момент находятся в офисе в пятницу вечером.

Вопрос: будет ли полученная выборка репрезентативной? Почему? Какие ошибки допустил исследователь? Как следовало бы сформировать выборку?

Ответ: выборка не будет репрезентативной. Исследователь допустил ошибку — использовал удобную выборку (только те, кто оказался в офисе в пятницу вечером). Это смещает результаты, так как в пятницу вечером в офисе могут оставаться определённые категории

сотрудников (например, не имеющие семьи или задерживающиеся по работе). Для получения репрезентативной выборки следовало использовать стратифицированную выборку: разделить всех сотрудников на группы по отделам, должностям и т.д., затем случайно отобрать респондентов из каждой группы пропорционально её доле в компании.

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

В менеджменте при анализе внешней среды часто используется PEST-анализ. Он включает четыре группы факторов: политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social) и технологические (Technological). Компания, производящая электромобили, планирует выход на новый рынок. Аналитики выявили следующие факторы: введение государственных субсидий для покупателей электромобилей; высокий уровень доходов населения в регионе; растущая популярность экологического образа жизни; появление новых технологий быстрой зарядки аккумуляторов.

К каким группам PEST-анализа относятся каждый из перечисленных четырёх факторов? Кратко обоснуйте отнесение каждого фактора к своей группе.

Ответ:

1. Введение государственных субсидий — политический фактор (действия государства, меры поддержки).
2. Высокий уровень доходов населения — экономический фактор (покупательная способность населения).
3. Растущая популярность экологического образа жизни — социальный фактор (ценности, предпочтения, образ жизни потребителей).
4. Новые технологии быстрой зарядки — технологический фактор (технологические инновации в отрасли).

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

В исследовании менеджмента выделяют ошибки первого и второго рода при проверке статистических гипотез. Ошибка первого рода (α) — это отвержение верной нулевой гипотезы (ложная тревога). Ошибка второго рода (β) — это принятие ложной нулевой гипотезы (пропуск эффекта). Исследователь проверяет гипотезу о том, что новая система мотивации повышает производительность труда. По результатам эксперимента он сделал вывод, что система не работает, хотя на самом деле она повышает производительность.

Какую ошибку (первого или второго рода) допустил исследователь? Объясните свой ответ. Как можно снизить вероятность такой ошибки?

Ответ: исследователь допустил ошибку второго рода (β) — принял ложную нулевую гипотезу, то есть «пропустил эффект», когда реальный эффект существовал. Для снижения вероятности ошибки второго рода можно: увеличить размер выборки, повысить чувствительность измерительных инструментов, увеличить продолжительность эксперимента или силу воздействия независимой переменной.

Задание 17.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

В менеджменте при проведении опросов важно правильно формулировать вопросы. Открытые вопросы позволяют респонденту свободно выражать мнение, но сложны в обработке. Закрытые вопросы легче обрабатывать, но ограничивают выбор респондента. Вопросы с двойным отрицанием или двойным смыслом искажают результаты. Исследователь включил в анкету вопрос: «Согласны ли вы с тем, что руководитель не должен не контролировать каждый шаг сотрудников?»

Вопрос: Какие ошибки допущены в формулировке данного вопроса? Как его следовало бы переформулировать корректно? Какие органические вещества находятся в семенах подсолнечника?

Ответ: Ошибки: использовано двойное отрицание («не должен не контролировать»), что затрудняет понимание вопроса. Респондент может запутаться, согласен он или нет. Корректная переформулировка: «Согласны ли вы с тем, что руководитель не должен контролировать каждый шаг сотрудников?» или «Должен ли руководитель контролировать каждый шаг сотрудников? (Да/Нет)».

Задание 18.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

В исследованиях менеджмента различают четыре основные шкалы измерения: номинальную, порядковую, интервальную и шкалу отношений. Выбор шкалы определяет, какие статистические методы можно применять. Исследователь изучает зависимость между типом организационной культуры (клановый, иерархический, рыночный, адхократический) и уровнем удовлетворённости сотрудников (измеренном по шкале от 1 до 10).

Вопрос: К какому типу шкал относится переменная «тип организационной культуры»? К какому типу шкал относится переменная «уровень удовлетворённости» (1–10)? Объясните, почему.

Ответ: «Тип организационной культуры» — номинальная шкала, так как значения (клановый, иерархический, рыночный, адхократический) являются названиями категорий, которые нельзя упорядочить по степени выраженности признака.

«Уровень удовлетворённости» (1–10) — интервальная шкала (при условии, что расстояние между значениями одинаково). Однако часто в менеджменте такие данные условно считают интервальными. Шкала отношений здесь не подходит, так как нет абсолютного нуля (ноль не означает полное отсутствие удовлетворённости).

Задание 19.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

Корреляционный анализ в исследовании менеджмента позволяет выявить связь между переменными, но не доказывает причинно-следственную зависимость. Коэффициент корреляции Пирсона (r) принимает значения от -1 до $+1$. Исследователь выявил, что коэффициент корреляции между количеством проведённых тренингов и производительностью труда в компании составляет $r = +0,85$. Он сделал вывод, что увеличение количества тренингов является причиной роста производительности.

Вопрос: корректен ли вывод исследователя? Почему? Приведите хотя бы два возможных альтернативных объяснения полученной высокой положительной корреляции, не связанных с причинным влиянием тренингов на производительность.

Ответ: вывод исследователя некорректен, так как корреляция не означает причинность. Возможные альтернативные объяснения: 1) обратная причинность — более производительные сотрудники чаще направляются на тренинги; 2) влияние третьей переменной (например, общее улучшение условий труда или хорошее руководство) одновременно повышает и количество тренингов, и производительность; 3) случайное совпадение (ложная корреляция).

Задание 20.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

В менеджменте при проведении научных исследований бизнес-среды важно различать понятия «миссия», «цель» и «задача». Миссия — это предназначение организации, её смысл существования. Цели — это конкретные, измеримые результаты, которых организация хочет достичь. Задачи — это конкретные шаги или действия для достижения целей. Исследователь анализирует компанию, где сформулировано: «Мы делаем жизнь людей лучше, предоставляя качественную питьевую воду»; «Увеличить долю рынка до 25% к концу года»; «Открыть 10 новых точек продаж в ближайшие 3 месяца».

Вопрос: какое из трёх утверждений является миссией, какое — целью, а какое — задачей? Обоснуйте свой ответ.

Ответ:

1. «Мы делаем жизнь людей лучше, предоставляя качественную питьевую воду» — миссия (предназначение, смысл существования организации, сформулировано в ценностных терминах).

2. «Увеличить долю рынка до 25% к концу года» — цель (конкретный, измеримый результат с указанием срока).

3. «Открыть 10 новых точек продаж в ближайшие 3 месяца» — задача (конкретное действие или шаг для достижения цели, имеет срок исполнения).

ПК-1	Способен осуществлять подготовку экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации
Б1.О.02	Общий менеджмент (продвинутый курс)
Б1.В.01	Разработка и принятие управленческих решений
Б1.В.06	Стратегическое управление экономической безопасностью

ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (ПРОДВИНУТЫЙ КУРС)

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 14.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие из перечисленных ниже принципов соответствуют современному представлению о роли и возможности человека в организации?

1. работа с людьми, направленная на их удовлетворенность;
2. разделение труда;
3. стабильность персонала;
4. централизация управления;
5. честность и доверие к людям;
6. долевое участие каждого работающего в общих результатах работы организации

Ответ: 136

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 2.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Управленческие решения классифицируются по различным признакам. Установите соответствие между признаком классификации и типом управленческого решения. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Признак классификации		Тип решения	
А	По степени повторяемости проблемы	1	Единоличное
Б	По числу лиц, принимающих решение	2	Программируемое
В	По степени обязательности исполнения	3	Оперативное
Г	По времени действия	4	Директивное

Д	По широте охвата	5	Стратегическое
Е	По уровню управления	6	Общее

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д	Е

Ответ: 214365

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 3.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расставьте следующие этапы в логическом порядке, начиная с первого:

1. организация выполнения планов;
2. контроль и оценка результатов;
3. постановка целей и задач;
4. планирование действий и ресурсов.

Ответ: 3412

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 4.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

При посещении цеха директор завода заметил начальнику: «Что-то о вас вообще ничего не слышно». Начальник цеха на это сказал: «Цех работает нормально. Сейчас никаких проблем, которые надо было бы обсудить с вами». Директор ответил: «Это удивительно. От ваших коллег нередко я слышу немало интересного. Они часто просят у меня совета». Начальник цеха из этого заключил, что директор заинтересован в том, чтобы у него спрашивали о решениях, которые он сам прежде принимал в зоне своей ответственности, или по крайней мере ставили его в известность заранее. Он стал действовать соответственно и увидел, что поведение директора по отношению к нему, которое ранее ему казалось несколько необычным, полностью изменилось. Какой основополагающий элемент менеджмента был нарушен в данной ситуации?

Ответ: принципы менеджмента

Обоснование: принципы менеджмента — это общие, основополагающие правила, рекомендации, нормы поведения, которые целесообразно учитывать и соблюдать должностными лицами в процессе управленческой деятельности. Они являются продуктом научного обобщения

длительного опыта управления и отражают тот идеал управления, к достижению которого необходимо стремиться

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель предприятия утвердил плановые показатели на год, но в течение года не отслеживал их выполнение и не сравнивал фактические результаты с плановыми. К концу года выяснилось, что предприятие не достигло запланированных результатов. Какая функция менеджмента была нарушена?

Ответ: Функция контроля.

Обоснование: контроль включает сопоставление плановых показателей с фактическими результатами, выявление отклонений и их своевременную корректировку.

Задача 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Генеральный директор компании, где работают 200 человек, лично утверждает каждую заявку на покупку канцелярских товаров, каждое заявление на отгул и каждую командировку младшего персонала. В итоге документы зависают на две недели, а директор работает по 14 часов в сутки. Какой из 14 принципов управления А. Файоля нарушен и что нужно изменить?

Ответ: нарушен принцип централизации (делегирования полномочий).

Обоснование: избыточная централизация мешает оперативному управлению; необходимо передать рутинные полномочия линейным руководителям.

ПК-2	Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами
------	---

Б1.О.02	Общий менеджмент (продвинутый курс)
---------	-------------------------------------

ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (ПРОДВИНУТЫЙ КУРС)

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Иерархия отражает:

1. штабные полномочия;
2. динамику параллельных связей уровней управления;
3. отношения субординации в организации;
4. рекомендательные штабные полномочия

Ответ: 3

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ Миссия организации - это

1. совокупность действий, часто повторяющихся в процессе управления/имеющих определенную направленность и характер;
2. основные, исходные положения какой-либо теории, науки;
3. сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация;
4. конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность

Ответ: 3

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Менеджмент - как управление в условиях рынка означает:

1. постоянное стремление к повышению эффективности производства;
2. хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем;
3. ориентацию фирмы на запросы конкретных потребителей;
4. создание условий для оптимизации сбытовой политики фирмы;
5. сохранение финансовой самостоятельности фирмы в рыночных условиях;
6. постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
7. сохранение и увеличение доли фирмы на рынке

Ответ: 1236

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Определите черты менеджмента, свойственные ему как науке, используя нижеприведенные характеристики:

1. концепция управления;
2. человек как субъект управления;
3. научные знания;
4. принципы управления;
5. ситуационный подход к менеджменту;
6. творческий характер менеджмента;

7. отношения между людьми;
8. моделирование и количественные измерения.

Ответ: 123458

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 5.

Прочитайте текст и установите соответствие

Школы менеджмента внесли различный вклад в развитие управленческой теории. Установите соответствие между школой менеджмента и её ключевой идеей. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Школа менеджмента		Ключевая идея	
А	Школа научного управления	1	Учёт социальных и психологических факторов труда
Б	Школа человеческих отношений	2	Оптимизация трудовых движений и нормирование времени
В	Административная школа	3	Разработка универсальных принципов управления
Г	Школа кибернетики	4	Применение математических моделей и статистики

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2134

Задание 6.

Прочитайте текст и установите соответствие

Для обоснования управленческих решений используются различные методы экономических исследований. Установите соответствие между названием метода исследования и его содержанием. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Метод исследования		Содержание	
А	SWOT-анализ	1	Разложение явления на составные части
Б	Факторный анализ	2	Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
В	Анализ безубыточности	3	Выявление влияния отдельных

			факторов на результат
Г	Декомпозиция	4	Определение точки, в которой выручка равна затратам

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2341

Задание 7.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между элементом системы управления и его содержанием. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Элемент системы управления		Содержание	
А	Субъект управления	1	Совокупность методов и процедур управления
Б	Объект управления	2	То, на кого направлено управленческое воздействие
В	Механизм управления	3	Тот, кто осуществляет управленческое воздействие
Г	Организационная структура	4	Совокупность подразделений и связей между ними

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 3214

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 8.

Прочитайте текст и установите последовательность.

В процессе координации деятельности подразделений руководитель выполняет следующие действия. Расположите их в правильной последовательности. Укажите номера правильных ответов в порядке выполнения:

1. выявление рассогласования в работе подразделений;
2. организация совместного совещания;

3. контроль исполнения скорректированных заданий;
4. внесение изменений в планы подразделений

Ответ: 1243

Задание 9.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Процесс делегирования полномочий руководителем подчинённому осуществляется в следующем порядке. Расположите этапы в правильной последовательности. Укажите номера правильных ответов в порядке следования:

1. определение ответственности подчинённого;
2. постановка задачи;
3. передача полномочий;
4. контроль выполнения

Ответ: 2134

Задание 10.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Процесс принятия управленческого решения включает несколько последовательных этапов. На первом этапе руководитель осознаёт наличие проблемы, затем собирает и анализирует информацию, после чего разрабатывает возможные варианты действий, выбирает оптимальный из них и организует его выполнение с последующей оценкой результатов. Укажите номера правильных ответов в последовательности этапов процесса принятия управленческого решения:

1. выбор альтернативы;
2. диагностика проблемы;
3. оценка результатов и обратная связь;
4. разработка альтернатив;
5. реализация решения.

Ответ: 24153

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель отделения банка пригрозил сотрудникам лишением премии, если они не освоят новую программу за две недели. Какой стиль управления выбран руководителем и какой подход будет более эффективным?

Ответ: руководитель выбрал авторитарный стиль управления.

Обоснование: более эффективным будет демократический подход: организовать обучение, создать систему наставничества и мотивировать сотрудников за успешное освоение программы.

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель отдела банка каждый день проводит оперативную планерку, которая длится от 30 до 60 минут. Сотрудники считают эти встречи пустой тратой времени, так как большинство обсуждаемых вопросов их не касается. Однако руководитель продолжает требовать присутствия всех. Какие принципы эффективной коммуникации нарушены и что нужно изменить?

Ответ: нарушены принципы адресности и релевантности информации.

Обоснование: руководителю необходимо изменить формат: проводить короткие планерки (не более 15 минут) только для тех сотрудников, которых обсуждаемые вопросы непосредственно касаются, а остальную информацию передавать в письменном виде.

Задача 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В коллективе одного из отделов постоянная текучка кадров. На вопросы руководителя кадрового отдела о причинах увольнения сотрудники отдела отвечают, что ощущают себя в отделе крайне некомфортно, поскольку их непосредственный руководитель склонен объявлять им жесткий выговор за каждый малейший проступок и постоянно грозит невыплатой квартальной премии. Определите форму власти, которую менеджер использует в приведенной ниже ситуации.

Ответ: власть, основанная на принуждении.

Обоснование: власть принуждения, тип социальной власти: базируется на том, что человек воспринимает другого человека как опосредующего наказание для себя.

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Сотрудники одного из отделов научно-исследовательского института испытывают к своему руководителю глубочайшее уважение, считая его самым лучшим специалистом - профессионалом в своей области. Все поручения своего руководителя подчиненные стараются выполнять наилучшим образом. Определите форму власти, которую менеджер использует в приведенной ниже ситуации.

Ответ: экспертная власть

Обоснование: экспертная власть — это тип социальной власти, основанный на обладании специальными навыками, компетенциями, знаниями и опытом в определённой области. Этот вид власти не связан напрямую с занимаемой должностью, а проистекает из признания компетентности, навыков и способности человека решать сложные задачи.

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Одна компьютерная компания разработала и внедрила символ красных пуговиц. Эти пуговицы должны были носить те работники, которые не соблюдали график выполнения поставленных задач по выпуску компьютеров, но их работа имела существенное значение для компании. Красные пуговицы символизировали серьезность ситуации, и считалось, что все работники этой компании станут оказывать помощь тем людям, кто носит эти красные пуговицы. Определите, какие составляющие корпоративной культуры в данной организации выражены наиболее ярко.

Ответ: символика цвета

Обоснование: символика цвета в менеджменте выполняет несколько ключевых функций, связанных с коммуникацией, формированием имиджа, влиянием на аудиторию и отражением внутренних ценностей организации.

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

При проведении реконструкции производства мастер Васильев И.В. получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди имели претензии к нему, поэтому размышлял, как лучше всего отстраниться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных (20 человек) и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Какой основополагающий элемент менеджмента был нарушен в данной ситуации?

Ответ: принципы управления

Обоснование: принципы управления — это общие, основополагающие правила, рекомендации, нормы поведения, которые целесообразно учитывать и соблюдать должностными лицами в процессе управленческой деятельности. Они являются продуктом научного обобщения длительного опыта управления и отражают тот идеал управления, к достижению которого необходимо стремиться

Задание 17.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Туристическое предприятие «Вояж» наняло опытного менеджера по продажам из конкурирующей компании. Через месяц вместе с ним уволились три его бывших подчинённых, которые также перешли в «Вояж». При этом менеджер начал копировать бизнес-процессы и

ценовую политику предыдущего работодателя. Какие риски несёт такая кадровая политика и как их минимизировать?

Ответ: кадровая политика

Обоснование: риски включают потерю уникальности бизнес-модели, зависимость от одного менеджера и возможные судебные иски о недобросовестной конкуренции. Минимизировать риски можно, внедрив в трудовые договоры условия о неразглашении коммерческой тайны и недопустимости массового переманивания сотрудников.

Задание 18.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В банке «Столичный» два заместителя руководителя не могут поделить сферы ответственности. Оба вмешиваются в работу одного и того же отдела, дают противоречащие друг другу указания, что парализует работу сотрудников. Какой принцип менеджмента нарушен и какое решение должен принять высший руководитель?

Ответ: нарушен принцип единоначалия.

Обоснование: высшему руководителю необходимо чётко разграничить зоны ответственности заместителей и закрепить за каждым из них свои функциональные блоки, исключив дублирование и пересечение полномочий.

Задание 19.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Начальник производства на пленарном совещании доложил директору о непредвиденных обстоятельствах в одном из производственных цехов. В связи с тем, что во время строительных работ на трассе, произошедшей не по вине предприятия, был поврежден электрический кабель. В результате производственные процессы в цеху будут приостановлены, а рабочие переведены на другую работу. Это приведет к срыву графика производства. Есть один вариант: поставить рабочий день в выходной, но это не предусмотрено графиком оплаты. В результате директор дает распоряжение начальнику производства сделать выходной рабочим днем, а оплатить дополнительный рабочий день из резервного фонда предприятия. Определите форму власти, которую менеджер использует в приведенной ниже ситуации

Ответ: власть, основанная на вознаграждении

Обоснование: власть, основанная на вознаграждении в менеджменте — это форма власти, при которой руководитель влияет на поведение подчинённых через предоставление им вознаграждений, поощрений и инициатив. В основе такой власти лежит вера исполнителя в то, что руководитель может удовлетворить его потребности, повысить статус или предоставить другие блага в обмен на выполнение требований.

Задание 20.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В результате сложившейся кризисной ситуации по отрасли, компания, первоначально ориентированная на госзаказ, оказалась в очень сложной ситуации. К тому же ситуацию усугубил демографический кризис, принеся дополнительные риски для производства товаров детской индустрии. Чтобы сохранить квалифицированные трудовые ресурсы руководству пришлось остановить часть производственных мощностей и переориентировать работников на другие виды деятельности. Для получения нужных ресурсов было принято решение часть имущества и площадей сдавать в аренду. В результате, принятые меры позволили компании сохранить свои ресурсы на время поиска новых инвесторов и рынков сбыта. Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации

Ответ: закон самосохранения

Обоснование: закон самосохранения гласит, что каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс).

ПК-3	Способен осуществлять руководство коллективом и обеспечивать условия для его эффективной деятельности
------	---

Б1.О.03	Политика и стратегия управления персоналом
Б1.В.11	Руководство и лидерство

ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Ряд оценочных конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме одного из нескольких возможных кандидатур – это ... персонала.

1. отбор;
2. подбор;
3. обучение;
4. адаптация.

Ответ: 1

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Массовое привлечение персонала в какую-либо организацию, с целью создания необходимого резерва кандидатов на замещение вакантных мест – это ...персонала.

1. отбор;
2. набор;
3. оценка;
4. адаптация.

Ответ: 2

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Планирование процесса функционирования и перспективного развития системы управления персоналом (включая конкретные плановые документы текущего характера и целевые программы) относится к такому направлению кадровой работы, как ...

1. формирование кадровой стратегии;
2. кадровое планирование;
3. регулирование численности персонала;
4. кадровый учет и отчетность.

Ответ: 2

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Сдельно-прогрессивная форма оплаты труда осуществляется ...

1. за каждую единицу продукции, произведенную сверх установленной нормы, заработная плата начисляется с повышающим коэффициентом;
2. при невыполнении нормы выработки, оплата труда за фактически произведенное количество единиц продукции осуществляется по расценкам с понижающим коэффициентом;
3. при перевыполнении нормы выработки начисляется премия;
4. зарплата начисляется по единым сдельным расценкам.

Ответ: 1

Задание 5.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Это один из основных кадровых документов директивного характера, отражающий номенклатуру рабочих мест в структурных подразделениях организации и установленные по ним должностные оклады

1. кадровая стратегия;
2. должностная инструкция;

3. штатное расписание;
4. трудовой договор.

Ответ: 3

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 6.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

К преимуществам внутренних источников найма относят:

1. низкие затраты на адаптацию персонала;
2. появление новых идей, использование новых технологий;
3. появление новых импульсов для развития;
4. быстрые сроки закрытия вакансии.

Ответ: 14

Задание 7.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию

1. трудоустройство «по знакомству»;
2. использование испытательного срока для новичка;
3. регулярные курсы повышения квалификации;
4. введение в должность.

Ответ: 24.

Задание 8.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?

1. знания;
2. качество выполнения работы;
3. религиозные убеждения;
4. возраст работника.

Ответ: 34

Задание 9.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие два вида служебно-профессионального продвижения (карьеры) различают с точки зрения практики управления организацией?

1. вертикальное
2. продвижение руководителя
3. ступенчатое
4. продвижение специалиста

Ответ: 24

Задание 10.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие из ниже перечисленных пунктов НЕ относятся к основным факторам мотивации труда

1. продвижение по службе
2. уровень заработной платы
3. стаж работы
4. уровень образования

Ответ: 34

РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 1.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В районной администрации руководитель отдела экономики анализирует эффективность работы своего коллектива. Он использует различные методы оценки. Соотнесите метод оценки эффективности коллектива (А, Б, В, Г) с его содержанием (1, 2, 3, 4).

Метод оценки		Содержание	
А	Метод «360 градусов»	1	Опрос сотрудников, которые оценивают друг друга, своего руководителя и подчинённых
Б	Оценка по результатам (KPI)	2	Наблюдение за работой коллектива в реальных условиях
В	Экспертная оценка	3	Оценка достигаемых показателей (KPI) по итогам периода
Г	Наблюдение	4	Приглашение независимого специалиста для анализа работы команды

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г
---	---	---	---

--	--	--	--

Ответ: 1342

Задание 2.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Руководитель проектной группы внедряет инновационные технологии организации труда. Он знакомит сотрудников с современными принципами управления коллективом. Соотнесите принцип управления (А, Б, В, Г) с его сущностью (1, 2, 3, 4).

Принцип управления коллективом		Сущность	
А	Принцип делегирования полномочий	1	Каждый сотрудник знает, за что он отвечает и что должен сделать
Б	Принцип единоначалия	2	Передача части задач и прав подчинённым
В	Принцип чёткого распределения обязанностей	3	У каждого подчинённого только один непосредственный руководитель
Г	Принцип обратной связи	4	Регулярное информирование сотрудников о результатах их работы

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2314

Задание 3.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Начальник управления муниципального имущества руководит несколькими отделами. В зависимости от ситуации он использует разные стили руководства. Соотнесите ситуацию (А, Б, В, Г) с наиболее подходящим стилем руководства (1, 2, 3, 4).

Ситуация		Стиль	
А	Сотрудники неопытные, задача сложная, сроки горят	1	Демократический (совместное обсуждение и голосование)
Б	Сотрудники опытные, задача простая, требуется творческий подход	2	Ситуационный (сначала разрешить конфликт, затем распределить задачи)
В	Сотрудники опытные, но конфликтуют	3	Авторитарный (дать чёткие

	между собой		указания и контролировать каждый шаг)
Г	Сотрудники очень опытные, задача стандартная	4	Либеральный (предоставить полную самостоятельность)

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 3421

Задание 4.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Руководитель команды по разработке муниципальной программы организует командную работу. Он распределяет роли между участниками. Соотнесите описание выполняемой работы (А, Б, В, Г) с типом командной роли (1, 2, 3, 4).

А	Сотрудник отвечает за поиск информации и ресурсов вне команды	1	Хранитель времени
Б	Сотрудник следит за сроками, напоминает о задачах, фиксирует решения	2	Миротворец
В	Сотрудник собирает и обрабатывает данные, готовит аналитические справки	3	Разведчик
Г	Сотрудник разрешает споры, сглаживает конфликты, поддерживает атмосферу	4	Аналитик

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ:3142

Задание 5.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Руководитель отдела кадров администрации внедряет новые условия для эффективной деятельности коллектива. Он использует различные методы мотивации. Соотнесите метод мотивации (А, Б, В, Г) с его примером (1, 2, 3, 4).

А	Материальное стимулирование	1	Оснащение рабочего места современной техникой
Б	Моральное стимулирование	2	Проведение обучающего тренинга за счёт

			организации
В	Профессиональное развитие	3	Публичная похвала сотрудника на совещании
Г	Улучшение условий труда	4	Премия по итогам квартала

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 4321

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 6.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Начальник управления сельского хозяйства района принял решение внедрить новую систему электронного документооборота. Он должен организовать работу своих подразделений.

Расположите его действия в правильной последовательности (от первого к последнему).

Перечень этапов:

1. Начальник управления проводит обучение сотрудников работе с новой системой
2. Начальник управления ставит задачу внедрения перед руководителями отделов
3. Начальник управления издаёт приказ о внедрении системы
4. Начальник управления осуществляет контроль за внедрением и корректирует процесс

Укажите номера правильной последовательности.

Ответ: 3214

Задание 7.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Руководитель отдела экономической безопасности заметил снижение эффективности работы своего коллектива. Он решил провести анализ причин.

Расположите его действия в правильной последовательности (от первого к последнему).

Перечень этапов:

1. Руководитель выявляет ключевые причины снижения эффективности
2. Руководитель фиксирует проблему: снижение эффективности работы отдела
3. Руководитель собирает данные: отчёты, опросы сотрудников, показатели
4. Руководитель разрабатывает мероприятия по повышению эффективности

Укажите номера правильной последовательности.

Ответ: 2314

Задание 8.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Руководитель проектной команды по разработке инвестиционной стратегии района хочет организовать командную работу. Он применяет классические этапы командообразования.

Расположите этапы формирования команды в правильной последовательности (от первого к последнему).

Перечень этапов:

1. Нормирование (принятие общих правил и норм)
2. Формирование (знакомство, постановка цели)
3. Выполнение (эффективная совместная работа)
4. Штурмление (конфликты, борьба за лидерство)

Укажите номера правильной последовательности.

Ответ: 2413

Задание 9.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Руководитель отдела муниципальных закупок решил внедрить систему наставничества для новых сотрудников.

Расположите его действия в правильной последовательности (от первого к последнему).

Перечень этапов:

1. Руководитель подбирает опытных сотрудников в качестве наставников
2. Руководитель оценивает результаты адаптации новых сотрудников
3. Руководитель назначает наставников и закрепляет за ними новичков
4. Руководитель определяет цели и порядок наставничества

Укажите номера правильной последовательности.

Ответ: 4132

Задание 10.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Руководитель отдела информационных технологий столкнулся с конфликтом между двумя программистами. Он решает разрешить конфликт, чтобы обеспечить эффективную деятельность коллектива.

Расположите его действия в правильной последовательности (от первого к последнему).

Перечень этапов:

1. Руководитель организует встречу сторон для обсуждения решений
2. Руководитель предлагает принять согласованное решение
3. Руководитель выясняет причины конфликта индивидуально у каждого

4. Руководитель контролирует выполнение достигнутых договорённостей

Укажите номера правильной последовательности.

Ответ: 3124

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В администрации муниципального района работает отдел из 12 человек. Руководитель отдела заметил, что сотрудники часто опаздывают с отчётами, а некоторые задачи дублируются. Он хочет внедрить современные принципы управления коллективом.

Вопрос: Назовите три современных принципа управления коллективом, которые помогут руководителю навести порядок в отделе. Кратко поясните каждый принцип.

Ответ:

Принцип прозрачности задач и ответственности — каждый сотрудник знает, что именно он должен сделать и в какой срок.

Принцип регулярной обратной связи — руководитель еженедельно информирует сотрудников о результатах их работы.

Принцип делегирования — руководитель передаёт часть полномочий и ответственности подчинённым, развивая их самостоятельность.

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В районной больнице главный врач хочет оценить экономическую эффективность внедрения новой системы записи пациентов через интернет. Он потратил на внедрение 500 тысяч рублей. За год количество жалоб на запись снизилось на 60%, а время работы регистраторов сократилось на 3 часа в день.

Вопрос: Как главный врач может оценить экономическую эффективность этого нововведения? Назовите два показателя, которые он может использовать.

Ответ:

Экономия фонда оплаты труда регистраторов (3 часа в день × ставка × количество рабочих дней).

Соотношение полученного эффекта к затратам (снижение жалоб на 60% и экономия времени по сравнению с 500 тыс. рублей).

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Начальник отдела благоустройства администрации внедряет новую технологию: мобильное приложение для приёма заявок от жителей. Сотрудники отдела сопротивляются, потому что привыкли работать с бумажными заявками.

Вопрос:

Какие три метода может использовать начальник отдела, чтобы обеспечить внедрение инновационной технологии организации труда? Назовите и кратко опишите.

Ответ:

Обучение и разъяснение — провести тренинги, показать преимущества новой технологии.

Поэтапное внедрение — сначала запустить приложение параллельно с бумажным документооборотом, затем постепенно отказаться от старого.

Стимулирование — ввести премии для сотрудников, которые активно осваивают и используют новое приложение.

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В управлении архитектуры и градостроительства работают три отдела: отдел разрешительной документации, отдел земельных отношений и отдел градостроительного планирования. Между отделами постоянные споры: каждый перекладывает ответственность на другой.

Вопрос:

Как руководитель управления должен организовать взаимодействие между отделами? Назовите три конкретных действия.

Ответ:

Чётко закрепить зоны ответственности каждого отдела в должностных регламентах.

Утвердить порядок передачи документов между отделами с указанием сроков.

Проводить еженедельные оперативные совещания руководителей отделов для координации.

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Начальник отдела социальной защиты населения руководит 15 сотрудниками. Он заметил, что некоторые сотрудники перегружены, а другие работают с недогрузкой. При этом общая эффективность отдела низкая.

Вопрос:

Какие два способа перераспределения нагрузки между сотрудниками может использовать начальник отдела? Опишите каждый.

Ответ:

Провести хронометраж рабочего времени сотрудников, чтобы выявить реальную загрузку каждого, и перераспределить задачи с перегруженных на недогруженных.

Ввести систему проектной работы, где сотрудники сами берут задачи из общего пула, а руководитель корректирует баланс.

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель отдела закупок получил задание от главы администрации: провести сложную закупку в короткий срок. В отделе работают 8 человек, но только двое имеют опыт проведения сложных закупок.

Вопрос:

Как руководитель должен распределить функции, полномочия и ответственность между сотрудниками? Опишите план действий.

Ответ:

Назначить двух опытных сотрудников руководителями направлений (основная ответственность).

Распределить остальных сотрудников между ними как помощников (функции сбора документов, проверки, оформления).

Установить ежедневный контроль со стороны руководителя отдела.

Чётко зафиксировать сроки каждого этапа закупки и ответственных.

Задание 17.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Начальник финансового управления администрации руководит коллективом, в котором работают сотрудники разного возраста: пожилые опытные специалисты и молодые выпускники. Между ними возникают трения: молодые считают старых консерваторами, старые — молодых неопытными.

Вопрос:

Как руководителю наладить взаимодействие между поколениями и эффективно руководить коллективом? Назовите три способа.

Ответ:

Организовать наставничество: пожилые обучают молодых специфике работы, молодые помогают старшим с компьютерными технологиями.

Создать смешанные рабочие группы для выполнения общих задач.

Провести командный тренинг по эффективным коммуникациям.

Задание 18.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В администрации района создана рабочая группа по разработке программы развития предпринимательства. Руководитель группы хочет организовать командную работу для решения экономических задач.

Вопрос:

Какие три условия необходимы для эффективной командной работы? Поясните каждое.

Ответ:

Общая цель, понятная и принятая всеми членами команды.

Чёткое распределение ролей и ответственности.

Регулярная коммуникация и обратная связь между членами команды.

Задание 19.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель проектного офиса муниципалитета заметил, что его команда работает не как единое целое, а как набор отдельных исполнителей. Каждый решает только свои задачи, не помогая другим.

Вопрос:

Какие два мероприятия может провести руководитель, чтобы сформировать командный дух и взаимопомощь?

Ответ:

Ввести общий командный KPI (ключевой показатель эффективности), который зависит от общего результата всей команды.

Организовать неформальное командное мероприятие (совместный выезд, тимбилдинг) для укрепления межличностных связей.

Задание 20.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель отдела по управлению муниципальным имуществом хочет оценить эффективность работы своего коллектива. Он не знает, какие показатели использовать.

Вопрос:

Назовите три показателя эффективности работы коллектива для отдела по управлению имуществом. Поясните, что каждый показатель измеряет.

Ответ:

Количество оформленных сделок с муниципальным имуществом в месяц (измеряет производительность).

Доля своевременно подготовленных документов (измеряет дисциплину и качество).

Количество обоснованных жалоб от граждан на работу отдела (измеряет качество обслуживания).

Задание 21.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В отделе строительного контроля работают 10 человек. Руководитель отдела ввёл новый порядок: каждый понедельник сотрудники пишут отчёт о планах на неделю, а в пятницу — отчёт о выполнении. Однако через месяц сотрудники стали писать отчёты формально, не вникая.

Вопрос:

Почему этот метод контроля перестал работать? Как его можно улучшить? Назовите два способа улучшения.

Ответ:

Перестал работать, потому что превратился в формальную процедуру без последствий и обратной связи.

Способы улучшения:

Руководитель должен давать обратную связь по каждому отчёту (комментировать, спрашивать, хвалить или требовать доработки).

Связать отчёты с системой мотивации (премия за выполнение планов).

Задание 22.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Начальник управления культуры района руководит тремя отделами: отдел культуры, отдел молодёжной политики, отдел спорта. Каждый отдел работает хорошо по отдельности, но совместные проекты срываются.

Вопрос:

В чём может быть причина и как начальнику управления организовать совместную работу отделов? Назовите два действия.

Ответ:

Причина: отсутствие координации между отделами и общих целей.

Действия:

Утвердить положение о совместных проектах, где чётко прописаны зоны ответственности каждого отдела.

Назначить координатора совместных проектов из числа опытных сотрудников.

Задание 23.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель команды по оптимизации бюджетных расходов заметил, что один из членов команды постоянно критикует все предложения, но сам ничего не предлагает. Это демотивирует остальных.

Вопрос:

Как руководителю следует поступить с этим сотрудником? Опишите алгоритм действий.

Ответ:

Провести индивидуальную беседу, выяснить причину постоянной критики.

Предложить сотруднику вносить конструктивные альтернативы на каждую критику.

Если поведение не меняется — ограничить его участие в обсуждениях или пересмотреть его роль в команде.

Задание 24.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В администрации муниципального округа создана команда для внедрения системы «Бережливое правительство». Руководитель команды столкнулся с тем, что сотрудники не понимают, зачем это нужно, и саботируют работу.

Вопрос:

Как руководителю донести важность проекта и вовлечь команду? Назовите три способа.

Ответ:

Провести презентацию с примерами успешного внедрения в других муниципалитетах и конкретными выгодами для каждого сотрудника.

Включить сотрудников в процесс принятия решений (что именно оптимизировать в первую очередь).

Назначить «агентов изменений» из числа авторитетных сотрудников, которые поддержат проект.

Задание 25.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Начальник отдела ЖКХ администрации внедрил новую систему контроля за аварийными заявками. Через три месяца он увидел, что количество невыполненных в срок заявок сократилось с 30% до 5%.

Вопрос:

Как начальник отдела может оценить экономическую эффективность внедрения этой системы? Назовите два критерия.

Ответ:

Снижение штрафов и пеней за срыв сроков ликвидации аварий.

Снижение количества повторных обращений граждан по одной и той же проблеме.

Задание 26.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель отдела развития территорий хочет создать в своём коллективе атмосферу, где сотрудники не боятся предлагать новые идеи и брать на себя ответственность.

Вопрос:

Какие три действия руководителя помогут создать такую атмосферу?

Ответ:

Публично поощрять сотрудников, которые предлагают идеи, даже если идея не сработала.

Регулярно проводить мозговые штурмы без критики на первом этапе.

Делегировать сотрудникам ответственность за небольшие проекты и поддерживать их.

Задание 27.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В управлении образования района работает 50 человек. Руководитель управления физически не может контролировать каждого. Он хочет построить эффективную систему управления.

Вопрос:

Какую структуру управления ему следует выстроить? Назовите основные элементы.

Ответ:

Разделить управление на отделы (например, отдел дошкольного образования, отдел общего образования, отдел кадров).

Назначить руководителей отделов, наделив их полномочиями по управлению своими подразделениями.

Вести регулярную отчётность руководителей отделов перед руководителем управления.

Проводить еженедельные оперативные совещания руководителей отделов.

Задание 28.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель отдела информационной безопасности внедряет новое программное обеспечение для мониторинга угроз. Сотрудники жалуются, что программа сложная и замедляет работу.

Вопрос:

Как руководитель должен организовать внедрение, чтобы минимизировать сопротивление? Назовите два способа.

Ответ:

Провести обучение всех сотрудников с отрывом от работы и предоставить инструкции.

Запустить программу в тестовом режиме на 2 недели, собрать обратную связь и донастроить.

Задание 29.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Глава администрации района поручил начальнику отдела экономики сформировать команду для разработки антикризисного плана. В распоряжении начальника отдела — 4 сотрудника, каждый со своей специализацией.

Вопрос:

Как начальнику отдела распределить роли в команде, чтобы использовать сильные стороны каждого? Опишите, какие роли могут быть.

Ответ:

Аналитик — сбор и обработка экономических данных.

Стратег — разработка сценариев и мероприятий.

Координатор — организация работы, сроки, контакты с другими отделами.

Контролёр — проверка расчётов и документов на ошибки.

Задание 30.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель проектной команды по внедрению системы электронных торгов заметил, что члены команды перестали обсуждать проблемы и соглашаются с любым предложением руководителя, лишь бы быстрее закончить.

Вопрос:

Как называется это явление в командной работе? Чем оно опасно и как руководителю его преодолеть?

Ответ:

Явление — «группомыслие» (или групповая конформность).

Опасность: команда может принять неверное решение, потому что никто не высказывает альтернатив.

Преодоление:

Назначить «адвоката дьявола» — человека, который намеренно критикует и ищет слабые места.

Вводить анонимное голосование по ключевым решениям.

Поощрять высказывание разных мнений, не наказывать за критику.

ПК-5	Способен осуществлять руководство бизнес-анализом и изменениями в организации
------	---

Б1.О.07	Современные информационно-аналитические технологии в управлении
Б1.В. 01	Разработка и принятие управленческих решений
Б1.В.10	Институциональная экономика

СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 1.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Информационные системы в бухгалтерском учете. Назовите основные функциональные возможности АИС бухгалтерского учета. Какие задачи решаются с помощью подсистемы «Банк и касса»?

Ответ: Основные возможности АИС бухгалтерского учета: 1) автоматическое формирование проводок на основе первичных документов; 2) ведение синтетического и аналитического учета; 3) закрытие месяца, расчет себестоимости; 4) формирование регламентированной отчетности (баланс, отчет о финансовых результатах).

Подсистема «Банк и касса» решает:

1. Регистрацию платежных поручений и выписок банка.
2. Автоматическую выгрузку/загрузку выписок в формате 1С:КлиентБанк.
3. Формирование кассовых документов (приходные, расходные ордера).
4. Контроль остатков наличных и безналичных средств.
5. Сверку с контрагентами и банком.

Задание 2.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Корпоративные информационные системы. Что такое ERP-система? Назовите три известные ERP-системы, распространенные в России. Каковы основные преимущества внедрения ERP на предприятии?

Ответ: ERP (Enterprise Resource Planning) — корпоративная информационная система, обеспечивающая комплексную автоматизацию всех бизнес-процессов предприятия: планирование ресурсов, управление производством, финансами, персоналом, закупками, сбытом. Примеры ERP-систем в России: SAP ERP, 1С:ERP Управление предприятием, Галактика ERP.

Преимущества внедрения: 1) единое информационное пространство (все подразделения работают в одной системе); 2) снижение избыточности данных и устранение противоречий; 3) возможность оперативного анализа в режиме реального времени; 4) стандартизация бизнес-процессов и повышение управляемости.

Основной недостаток: высокая стоимость и длительность внедрения.

Задание 3.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

ИС в финансовой деятельности. Какова цель автоматизации финансовой деятельности предприятия? Какие задачи решает подсистема «Управление договорами» в контексте финансового учета?

Ответ: Цель автоматизации — устранение рутинных операций, автоматизированная подготовка финансовых документов, повышение точности и оперативности финансового анализа.

Задачи подсистемы «Управление договорами»: 1) регистрация всех видов договоров (купли-продажи, аренды, кредитные); 2) контроль сроков исполнения и этапов оплаты; 3) автоматическое формирование счетов, актов, платежных поручений; 4) интеграция с подсистемой «Банк и касса» для отслеживания оплат; 5) анализ дебиторской и кредиторской задолженности в разрезе договоров.

Задание 4.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Эффективность информационных систем. Назовите основные показатели экономической эффективности внедрения информационной системы на предприятии. Приведите примеры количественной и качественной оценки.

Ответ:

Количественные показатели: 1) снижение трудовых затрат (человеко-часов) на обработку информации; 2) ускорение получения отчетности (дней → минут); 3) снижение ошибок (процент возвратов из-за некорректных документов); 4) прямая экономия на расходных материалах.

Качественные показатели: 1) улучшение управляемости и контроля по всем направлениям; 2) повышение прозрачности бизнеса для руководства; 3) удовлетворенность клиентов (оперативность обработки заказов).

Пример расчета: до внедрения учет зарплаты занимал 3 дня, после — 3 часа. Экономия времени: 21 час в месяц → при оплате труда бухгалтера 500 руб./час экономия = 10 500 руб./мес.

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Защита информации в ИС. Что такое электронная цифровая подпись (ЭЦП)? Каковы ее функции в экономических информационных системах? Приведите примеры использования ЭЦП.

Ответ: ЭЦП — реквизит электронного документа, полученный в результате криптографического преобразования информации, который позволяет установить отсутствие искажений и подтвердить принадлежность подписи владельцу сертификата.

Функции ЭЦП: 1) подтверждение авторства документа; 2) защита от подделки и внесения изменений после подписания; 3) юридическая значимость приравнивается к собственноручной подписи.

Примеры использования:

1. Сдача налоговой отчетности через ТКС (требует ЭЦП).
2. Обмен счетами-фактурами через оператора ЭДО (СБиС, Контур.Диадок).
3. Участие в электронных торгах (на площадках 223-ФЗ, 44-ФЗ).

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 1.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

СЕО агрохолдинга заметил, что за последний год доля рынка компании снизилась на 8%. Он поручил бизнес-аналитику провести анализ ситуации. Аналитик собрал данные о конкурентах, ценах, предпочтениях покупателей, но не знает, как их систематизировать.

Вопрос:

Какие методы систематизации информации может использовать аналитик? Назовите не менее двух методов и поясните, для чего каждый из них нужен.

Ответ:

Аналитик может использовать: 1) группировку данных — объединить информацию по категориям (цены конкурентов, объёмы продаж, отзывы покупателей), чтобы выявить общие тенденции; 2) построение таблиц и диаграмм — наглядно представить данные для сравнения показателей в динамике (например, изменение доли рынка по месяцам). Это поможет структурировать информацию и подготовить основу для дальнейшего анализа.

Задание 2.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

СЕО молокоперерабатывающего холдинга планирует внедрить новую систему контроля качества. Он поручил бизнес-аналитику оценить внутренние и внешние факторы, которые могут повлиять на успех этого изменения.

Вопрос:

Какие внутренние и внешние факторы должен проанализировать бизнес-аналитик? Назовите не менее двух внутренних и двух внешних факторов.

Ответ:

Внутренние факторы: 1) квалификация персонала (смогут ли сотрудники освоить новую систему); 2) состояние оборудования (позволяет ли оно внедрить новый контроль качества).

Внешние факторы: 1) требования крупных розничных сетей (какие стандарты качества они требуют для поставок); 2) действия конкурентов (внедряют ли они аналогичные системы, чтобы получить преимущество).

Задание 3.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Бизнес-аналитик корпорации сравнивает текущее состояние логистической системы с целевыми показателями, установленными в стратегическом плане развития компании на 5 лет. Он выявил ряд несоответствий.

Вопрос:

Что такое «несоответствие между текущим и будущим состоянием»? Приведите пример из текста и поясните, как это несоответствие можно оценить.

Ответ:

Несоответствие — это разрыв между тем, что есть сейчас (текущее состояние), и тем, что должно быть по стратегическому плану (будущее состояние). Пример из текста: текущее состояние — высокая доля ручного труда на складах, будущее состояние — полностью автоматизированная логистика. Оценить несоответствие можно в количественных показателях: процент автоматизации сейчас (например, 30%) и целевой показатель (например, 90% через 5 лет), а также в затратах на модернизацию и ожидаемой экономии.

Задание 4.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Совет директоров холдинга поручил бизнес-аналитику оценить бизнес-возможности для выхода на новый региональный рынок. Аналитик собрал данные о ёмкости рынка, конкурентах, покупательской способности населения.

Вопрос:

Что такое «оценка бизнес-возможностей»? Какие факторы должен учесть аналитик, чтобы сделать вывод о перспективности выхода на новый рынок? Назовите не менее двух факторов.

Ответ:

Оценка бизнес-возможностей — это определение потенциала для развития нового направления или улучшения существующего бизнеса. Аналитик должен учесть: 1) ёмкость рынка — сколько продукции можно реально продать на новом рынке; 2) конкурентную среду — сколько уже работает игроков, какие у них цены и доля рынка. Если ёмкость рынка высокая, а конкуренция низкая, то бизнес-возможность оценивается как перспективная.

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Бизнес-аналитик холдинга сравнивает текущую систему управления запасами с целевой моделью, заложенной в стратегическом плане развития компании на 3 года. В текущей системе: запасы учитываются вручную, часто возникают ошибки, из-за чего производство простаивает в ожидании сырья. В целевой модели: автоматизированный учёт запасов в реальном времени, минимальный уровень складских остатков, отсутствие простоев. Аналитик выявил ряд несоответствий.

Вопрос:

Какие несоответствия между текущим и будущим состоянием выявил аналитик? Назовите не менее двух несоответствий и поясните, как каждое из них влияет на работу компании.

Ответ:

Аналитик выявил следующие несоответствия:

1) способ учёта запасов — текущее состояние: ручной учёт, будущее состояние: автоматизированный учёт в реальном времени. Это несоответствие приводит к ошибкам и задержкам в поставках сырья, что снижает эффективность производства;

2) наличие простоев — текущее состояние: производство простаивает из-за нехватки сырья, будущее состояние: простои отсутствуют. Это несоответствие снижает объёмы выпускаемой продукции и увеличивает издержки, что негативно влияет на прибыль и акционерную стоимость компании.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

В сложных организациях существует вероятность возникновения конфликта между лицом, которое даёт поручение (принципалом), и тем, кто его выполняет (агентом). Он возникает, когда цели и стимулы сторон не совпадают, что может приводить к оппортунистическому поведению агента, то есть к действиям в ущерб интересам принципала

Конфликт между интересами собственников и менеджерами углубляется из-за:

1. асимметрии информации;
2. жёсткого контроля со стороны собственника;
3. приятельских отношений между менеджером и владельцем;
4. личных интересов менеджеров.

Ответ: 1

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Экономический институт — это сложившаяся в обществе система формальных и неформальных правил, регулирующих поведение участников экономики и определяющих

способы их взаимодействия. Какие из указанных ниже институтов исполняют роль неформальных ограничений:

- 1) конституция;
- 2) традиции;
- 3) обычаи;
- 4) привычки;
- 5) законы;
- 6) указы.

Ответ: 234

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 3.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Трансакционные издержки — это затраты, связанные с процессом обмена товарами, услугами или правами собственности, включая поиск информации, ведение переговоров, заключение и соблюдение контрактов, а также контроль за их выполнением. Они возникают в ходе взаимодействия экономических субъектов и не связаны напрямую с производством товаров или услуг.

Установите соответствие между видами трансакционных издержек и примерами

	Виды трансакционных издержек		Примеры
А	издержки ex ante	1	затраты в связи с плохой адаптацией к непредвиденным обстоятельствам
Б	издержкам ex post	2	затраты на проведение переговоров
		3	затраты на обеспечение гарантий реализации соглашения
		4	затраты на использование структур управления для улаживания конфликтов

Запишите в таблицу выбранные цифры.

А		Б	

Ответ: 23 14

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Контрактация — это процесс формирования и структурирования контрактных отношений между экономическими агентами. Контракт в этом контексте рассматривается как совокупность правил, которые определяют условия обмена, обмениваемые права и обязательства сторон, а также механизм их соблюдения.

Установите правильную последовательность стадий контрактации:

1. согласование интересов сторон и заключение контракта;
2. выбор контрактного поля;
3. выполнение контракта, в ходе которого допускаются пересмотры его условий;
4. выбор вида контракта

Ответ: 2413

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

По содержанию текста ниже, определите тип познавательной предпосылки по О.Уильямсону: большинство сложных трансформационных управленческих решений предполагает большое число переменных, составляющих конкретную ситуацию и ее проблемное поле. В результате для анализа и прогнозирования всех переменных у руководителей проектов изменений обычно нет необходимых временных и финансовых ресурсов. В результате появляются незаслуженно «отложенные решения», «запоздавшие» проекты, различные варианты «догоняющей модернизации». Или, напротив, принимаются «опережающие» решения, для которых пока нет необходимых объективных и субъективных предпосылок.

Ответ: ограниченная рациональность.

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Тип организационного построения компании, при котором руководство разделено на несколько автономных подразделений. Каждое из них отвечает за определённый продукт, регион, клиентский сегмент или направление деятельности. Подразделения работают как самостоятельные единицы, имея собственные ресурсы, бюджет, управленческий аппарат и ответственность за результаты. Такой тип структуры называется _____. Назовите ее преимущества.

Ответ: дивизиональная структура; гибкость/адаптивность, децентрализация управления, ориентация на результат, возможность масштабирования.

Задание 7.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Крупная корпорация устраивает тендер по поставке и внедрению в ее рамках автоматизированной системы управления. Предполагается, что срок договора с победителем составляет один год. В течение этого времени фирма-победитель осуществляет сервисное обслуживание системы. С целью недопущения оппортунистического поведения поставщика аналогичные тендерные торги будут проводиться через год. Проанализируйте последствия такого решения.

Ответ: АСУ является специфическим ресурсом, смена поставщика приведет к росту затрат заказчика.

Задание 8.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Современную экономику называют информационной, в которой большую роль играют сетевые блага. Сетевым благом называют товары и услуги, ценность которых для потребителя определяется возможностью взаимодействия с другими потребителями.

По итогам четвертого квартала 2025 года средняя месячная аудитория соцсети «ВКонтакте» в России достигала 93,4 млн пользователей, ежедневная — 62 млн пользователей. Платформа охватывала около 90% российской интернет-аудитории в месяц и 56% — ежедневно.

Многие современные компании для взаимодействия с покупателями и получения информации о конкурентах используют социальные сети. Назовите какие потенциальные выгоды получает компания от участия в сетях (в понятиях институциональной теории).

Ответ: сетевой эффект и снижение транзакционных затрат.

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Институциональные изменения представляют собой процесс трансформации правил, норм, структур и механизмов, регулирующих деятельность организаций и их взаимодействие с окружающей средой. Д. Норт выделяет два основных источника изменений институтов (как формальных, так и неформальных): сдвиги в структуре относительных цен и идеологию, под воздействием которой формируется структура предпочтений людей.

Перечислите основные шаги по реализации проекта изменений в организации на основе внедрения новой технологии.

Ответ: постановка цели, анализ ситуации, подготовка плана изменений, создание команды, реализация плана изменений, общение и обучение персонала, оценка результатов изменений.

ПК-6	Способен управлять рисками при реализации стратегических изменений в организации
------	--

Б1.В.06	Стратегическое управление экономической безопасностью
---------	---

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

К внутренним угрозам экономической безопасности предприятия не относятся:

1. платежная недисциплинированность покупателей;
2. массовое выбытие устаревших элементов основного капитала, их невосполнение;
3. отставание техники и технологий;
4. высокие издержки производства.

Ответ: 1

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Применяемые технологии в организации относятся к следующей группе факторов экономической безопасности организации:

1. макроэкономические факторы;
2. технико-технологические факторы;
3. факторы материально-технического обеспечения;
4. внешние факторы.

Ответ: 2

Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Указанные угрозы экономической безопасности не являются внутренними:

1. криминализация экономики;
2. высокий уровень внешнего долга;
3. низкая конкурентоспособность экономики;
4. приобретение иностранными фирмами российских предприятий;

5. высокий уровень инфляции.

Ответ: 24

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

К показателям экономической безопасности относятся следующие параметры:

1. уровень и качество жизни;
2. норма безработицы;
3. государственный долг;
4. территория страны;
5. ресурсный потенциал.

Ответ: 13

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 5.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В рамках проекта по слиянию и поглощению необходимо классифицировать риски по их источнику возникновения для разработки стратегии реагирования.

Установите соответствие между категориями рисков и их примерами:

Категории рисков		Примеры	
А	Стратегические риски	1	Ошибки в оценке стоимости компании-цели, переплата за актив.
Б	Операционные риски	2	Сопrotивление персонала объединенной компании, уход ключевых кадров.
В	Финансовые риски	3	Несовместимость ИТ-систем двух компаний, приводящая к остановке отгрузок.
Г	Риски персонала (HR-риски)	4	Изменение законодательства, запрещающее сделку в данной отрасли.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 1324

Задание 6.

Прочитайте текст и установите соответствие.

При реализации стратегии цифровой трансформации необходимо классифицировать активы по их физической природе и роли в создании ценности.

Установите соответствие между видами активов и их определениями:

Категории рисков		Примеры	
А	Материальные активы	1	Нематериальные ресурсы, обеспечивающие конкурентные преимущества (бренд, патенты).
Б	Нематериальные активы	2	Ресурсы, которые физически потребляются или преобразуются в процессе производства (сырье).
В	Оборотные активы	3	Физические объекты, используемые в деятельности организации (здания, оборудование).
Г	Внеоборотные активы	4	Ресурсы, предназначенные для длительного использования (более одного года).

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 3124

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 7.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Установите последовательность действий при проведении конкурентной разведки для обеспечения экономической безопасности:

1. Анализ собранной информации, выявление сильных и слабых сторон конкурентов, их стратегий.
2. Определение целей разведки (что именно нужно узнать о конкурентах) и сбор первичных данных из открытых источников.
3. Подготовка аналитического отчета с выводами и рекомендациями для руководства по выработке ответных мер.
4. Систематизация и верификация полученных данных, отсеивание недостоверной информации («дезинформации»).

Ответ: 2413

Задание 8.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности

Установите последовательность действий при разработке системы экономической безопасности предприятия:

1. Внедрение организационных и технических мер защиты (создание службы безопасности, установка ПО).
2. Оценка текущего уровня защищенности и выявление уязвимостей (аудит).
3. Определение объектов защиты (информация, финансы, персонал) и угроз для них.
4. Утверждение политики экономической безопасности руководством организации.

Ответ: 3214

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В рамках диверсификации бизнеса корпорация приобрела непрофильный актив - сеть отелей. Руководство ожидало синергетического эффекта за счёт использования общей службы безопасности и маркетинга. Однако на практике возникли постоянные конфликты между корпоративным центром и менеджментом отелей из-за разницы в корпоративной культуре и методах управления. Синергии достичь не удалось.

Какой этап или инструмент стратегического управления интеграцией активов был упущен руководством?

Ответ: Руководством был упущен этап интеграции активов и управления организационной культурой. Приобретение актива — это лишь первый шаг. Для достижения синергии необходимо интегрировать системы управления, бизнес-процессы и, что самое сложное, корпоративные культуры. Игнорирование культурных различий привело к конфликтам и отсутствию кооперации. Стратегия диверсификации требует плана интеграции, который включает диагностику культур и разработку механизмов их сближения.

Задание 10.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Транспортная компания теряет клиентов из-за ужесточения экологических норм, требующих обновления автопарка. Инвестиции в новую технику недоступны.

Какие стратегические решения вы предложите, применяя системный подход?

Ответ: Оптимальное решение: Лизинг техники и партнерство с государством. Лизинг позволяет обновить парк без крупных единовременных затрат. Государственные субсидии на «зеленый» транспорт снизят нагрузку.

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Ритейлер испытывает давление из-за роста онлайн-торговли и падения посещаемости магазинов.

Какой стратегический путь можно выбрать?

Ответ: Создание собственной онлайн-платформы и партнерство с курьерскими службами. Онлайн-канал компенсирует падение оффлайн-продаж. Курьерские службы снизят логистические издержки (не нужно строить свою сеть).

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководство предприятия приняло решение о полной автоматизации склада для снижения издержек. Проект был реализован технически безупречно. Однако после запуска выяснилось, что скорость обработки заказов упала: автоматика не справлялась с нестандартными ситуациями (повреждённая упаковка, пересортица), а персонал склада оказался не готов к работе в новой системе и не имел полномочий для принятия оперативных решений.

Какая ошибка была допущена при проектировании бизнес-процесса (отсутствует необходимый элемент)?

Ответ: При проектировании бизнес-процесса была допущена ошибка в части отсутствия гибкости и делегирования полномочий персоналу (или игнорирование человеческого фактора при реинжиниринге). Автоматизация была спроектирована для стандартных операций, но не предусматривала алгоритмов действий для нештатных ситуаций («повреждённая упаковка»). Более того, персонал был лишён права принимать решения для разрешения таких инцидентов.

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Проанализируйте кейс компании, столкнувшейся с резким сокращением спроса на продукцию из-за санкций. Руководство рассматривает два варианта:

Первый – уход с внешних рынков и концентрация на внутреннем спросе.

Второй – поиск новых рынков сбыта в странах Азии.

Какой стратегический подход вы бы рекомендовали, учитывая долгосрочные риски экономической безопасности? Обоснуйте выбор с позиции системного анализа.

Ответ: Рекомендуемая стратегия - поиск новых рынков сбыта в странах Азии. Системный анализ рисков показывает, что: во-первых, уход на внутренний рынок делает компанию зависимой от локального спроса, который может быть нестабильным из-за экономических колебаний; во-вторых - выход в Азию диверсифицирует риски, так как регион имеет растущую экономику и менее зависим от санкций. Анализ экономической безопасности показывает, что: во-первых - снижение зависимости от одного рынка (внутреннего) повышает устойчивость бизнеса; во-вторых, возможность создания альянсов с азиатскими партнерами для минимизации логистических и политических рисков.

	и обоснованию стратегии изменений в организации
Б1.О.01	Методы исследований в менеджменте
Б1.О.04	Теория организаций и организационное поведение

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

При организации научного исследования бизнес-среды для обоснования стратегии изменений в агропромышленном предприятии исследовательская группа столкнулась с необходимостью выбора метода сбора первичных данных. Ключевым требованием заказчика является получение не только количественных оценок (например, уровень удовлетворенности потребителей), но и глубинного понимания мотивов, скрытых установок и причинно-следственных связей в поведении контрагентов (поставщиков, дилеров, персонала). Какой метод сбора данных в наибольшей степени соответствует задаче проведения научного исследования, направленного на обоснование стратегии изменений в организации?

1. Анкетирование (формализованный опрос) с закрытыми вопросами.
2. Глубинное полуструктурированное интервью с ключевыми стейкхолдерами.
3. Анализ вторичных статистических данных (отчетность организации, данные Росстата).
4. Массовый онлайн-опрос с использованием шкалы Лайкерта.

Ответ: 2

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

При проведении научного исследования бизнес-среды регионального агропромышленного комплекса магистрант разрабатывает программу обоснования стратегии изменений для группы сельскохозяйственных организаций. Исследователь должен выбрать методы сбора и анализа информации, которые позволяют не только диагностировать текущее состояние, но и выявить скрытые драйверы и барьеры для будущих изменений. Какие методы исследования в менеджменте в наибольшей степени соответствуют цели обоснования стратегии изменений в организации на основе анализа бизнес-среды? (Укажите 3 правильных ответа в порядке возрастания их сложности/глубины анализа):

1. PEST-анализ (анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов макросреды).

2. Простой сбор и консолидация годовых бухгалтерских отчетов организаций без их интерпретации.

3. SWOT-анализ с последующей разработкой стратегических альтернатив на основе метода экспертных оценок.

4. Глубинные интервью с руководителями и ключевыми сотрудниками организации для выявления неформальных практик управления и сопротивления изменениям.

5. Автоматическое копирование всех внутренних документов организации без их смысловой обработки.

Ответ: 134

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 3.

Прочитайте текст и установите соответствие

При организации и проведении научного исследования бизнес-среды для обоснования стратегии изменений в организации исследователь должен владеть различными методами сбора и анализа информации на разных этапах исследования. Каждый метод имеет свои специфические цели, преимущества и ограничения. Установите соответствие между этапом/целью научного исследования бизнес-среды и наиболее подходящим методом исследования в менеджменте. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Этап или цель исследования бизнес-среды		Метод исследования	
А	Выявление слабых сигналов о будущих изменениях внешней макросреды (политических, экономических, социальных, технологических) на этапе стратегического анализа	1	Метод Дельфи
Б	Получение количественных данных об удовлетворенности клиентов, лояльности персонала или рыночных долях для диагностики текущего состояния организации	2	PEST-анализ
В	Формирование согласованного прогноза развития бизнес-среды при отсутствии достоверных	3	Глубинное интервью

	статистических данных и высокой неопределенности путем анонимного итеративного опроса экспертов		
Г	Изучение уникального управленческого опыта компании-лидера отрасли для выявления успешных стратегических паттернов, которые могут быть адаптированы	4	Массовый формализованный опрос (анкетирование)
Д	Выявление глубинных мотивов, скрытых установок и причинно-следственных связей в поведении ключевых стейкхолдеров (например, топ-менеджмента или ключевых партнеров)	5	Метод «кейс-стади» (case study)

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

Ответ: 24153

А	Б	В	Г	Д

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4.

Прочитайте текст и установите последовательность.

При проведении научного исследования бизнес-среды и обосновании стратегии изменений в организации исследователь (магистрант) в рамках компетенции ПК-7 должен реализовать логически структурированный процесс от диагностики проблемы до разработки стратегических рекомендаций. Этот процесс включает несколько последовательных этапов, каждый из которых опирается на результаты предыдущего. Укажите номера правильных ответов в логической последовательности этапов организации и проведения научного исследования бизнес-среды для обоснования стратегии изменений:

1. Разработка стратегических альтернатив и выбор оптимальной стратегии изменений на основе интерпретации полученных данных с использованием методов экспертных оценок и сценарного анализа.
2. Определение проблемы исследования, постановка цели, задач и формулирование гипотезы о направлениях необходимых стратегических изменений в организации.

3. Анализ и интерпретация собранных эмпирических данных с применением методов количественного (статистика, корреляция) и качественного (контент-анализ, тематическое кодирование) анализа.

4. Выбор методов исследования бизнес-среды (например, PEST-анализ, SWOT-анализ, глубинное интервью, анкетирование), разработка инструментария (опросников, гайдов) и проведение полевого этапа сбора первичной информации.

Ответ: 2431

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Магистрант проводит научное исследование бизнес-среды регионального молокоперерабатывающего предприятия. Для обоснования стратегии изменений он планирует применить SWOT-анализ. В ходе анализа внешней среды выявлены два фактора: (1) введение государственных субсидий для переработчиков молока и (2) рост закупочных цен на сырое молоко из-за дефицита предложения. К каким категориям SWOT-анализа следует отнести данные факторы? Какие стратегические альтернативы могут быть обоснованы на основе этих факторов? Дайте развернутый ответ.

Ответ: Фактор «введение государственных субсидий для переработчиков молока» относится к категории «Возможности» (Opportunities), так как это внешний благоприятный фактор, который предприятие может использовать для своего развития. Фактор «рост закупочных цен на сырое молоко» относится к категории «Угрозы» (Threats), поскольку это внешний неблагоприятный фактор, который может ухудшить финансовые результаты предприятия.

На основе сопоставления этих факторов с сильными сторонами предприятия (например, наличие современных мощностей для глубокой переработки) может быть обоснована стратегическая альтернатива «СО» (Strengths – Opportunities) — использование субсидий для модернизации и увеличения доли рынка. Одновременно с учетом угрозы роста цен обосновывается стратегическая альтернатива «СТ» (Strengths – Threats) — заключение долгосрочных контрактов с фиксированными ценами на сырье, развитие собственной сырьевой базы или переход на производство продукции с более высокой добавленной стоимостью (сыры, продукты функционального питания). В рамках компетенции ПК-7 именно такая интерпретация факторов внешней среды позволяет не просто диагностировать ситуацию, но и разработать конкретную стратегию изменений.

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

При организации научного исследования бизнес-среды строительной компании магистрант выбрал метод экспертных оценок (метод Дельфи) для прогнозирования рыночной динамики на три года вперед. В экспертную группу вошли 15 человек: топ-менеджеры компании, независимые аналитики и представители ключевых поставщиков. Почему для данного прогноза целесообразно использовать именно метод Дельфи, а не простой сбор мнений экспертов в рамках одного заседания («мозговой штурм»)? Каковы основные процедурные особенности метода Дельфи, обеспечивающие его преимущество? Дайте развернутый ответ.

Ответ: Метод Дельфи целесообразнее «мозгового штурма» в ситуации прогнозирования бизнес-среды по следующим причинам:

Задание 7.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Магистрант в рамках научного исследования бизнес-среды провел глубинные интервью с 8 ключевыми сотрудниками организации (топ-менеджерами, руководителями среднего звена). Получено около 120 страниц транскрибированных текстов. Для анализа этих данных исследователь планирует применить метод контент-анализа. Что представляет собой контент-анализ как метод качественного исследования в менеджменте? Какие этапы включает процедура контент-анализа при обработке интервью? Дайте развернутый ответ.

Ответ: Контент-анализ

Это метод качественно-количественного анализа текстовой информации, заключающийся в систематической фиксации и квантификации смысловых единиц содержания (категорий, тем, ключевых понятий) с последующей их интерпретацией. В исследовании менеджмента контент-анализ позволяет выявить латентные (скрытые) установки, повторяющиеся проблемы и неформальные практики управления из текстов интервью, документов или открытых источников.

Задание 8.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Магистрант проводит исследование бизнес-среды розничной торговой сети и планирует оценить уровень лояльности покупателей. Для сбора первичных данных он рассматривает два инструмента: (1) анкетирование с использованием пятибалльной шкалы Лайкерта (от «полностью не согласен» до «полностью согласен») и (2) метод глубинного интервью с фокус-группой покупателей. Каковы сильные и слабые стороны каждого из этих методов в контексте задачи оценки лояльности? Какой метод (или их сочетание) следует выбрать магистранту для обоснования стратегии изменений и почему? Дайте развернутый ответ.

Ответ: для задачи обоснования стратегии изменений наиболее целесообразно использовать сочетание обоих методов.

Сильные и слабые стороны методов:

Метод	Сильные стороны	Слабые стороны
Анкетирование (шкала Лайкерта)	Позволяет охватить большую выборку (сотни и тысячи респондентов); результаты легко статистически обработать; дает количественные показатели (средний балл лояльности, распределение ответов); экономичен по времени и ресурсам при большом объеме	Не позволяет выявить причины и мотивы низкой лояльности; ответы ограничены заданными вариантами («прокрустово ложе»); возможны социально желаемые ответы; не дает глубинного понимания контекста
Глубинные интервью / фокус-группы	Позволяют выявить истинные мотивы, эмоции, скрытые установки; дают возможность уточнять вопросы и прояснять неоднозначности; можно «раскопать» проблемы, которые исследователь не предполагал изначально; дают богатый качественный материал для понимания «почему»	Трудоемки и дороги; малая выборка (обычно 20–50 человек); сложно обобщать результаты на всю генеральную совокупность; анализ данных требует высокой квалификации и времени; возможен эффект «группового давления» в фокус-группе

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В рамках научного исследования бизнес-среды логистической компании магистрант применил метод PEST-анализа. В результате по фактору «Технологические условия» было выявлено, что на рынке активно внедряются системы автотранспортного мониторинга на основе искусственного интеллекта (ИИ), позволяющие оптимизировать маршруты и снизить расход топлива на 15–20%. При этом компания, в которой проводится исследование, по-прежнему использует устаревшие методы ручного планирования маршрутов. Каким образом этот результат PEST-анализа может быть использован для обоснования стратегии изменений? Какие разделы стратегии изменений должны быть разработаны на основе данного фактора? Дайте развернутый ответ.

Ответ: Результат PEST-анализа (внедрение ИИ-систем мониторинга) является одновременно возможностью (технологический прогресс позволяет повысить эффективность) и косвенной угрозой (отставание компании от конкурентов, которые уже внедряют такие системы).

Задание 10.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Магистрант выполняет научно-исследовательскую работу (НИР) по теме «Обоснование стратегии выхода региональной молочной компании на федеральный рынок». В ходе исследования было проведено анкетирование 500 потенциальных дилеров в трех федеральных округах. Полученные данные (признаки: готовность сотрудничать, требуемый объем поставок, чувствительность к цене, предпочитаемая логистическая схема) занесены в электронную таблицу. Какие методы статистической обработки данных (не менее трех) целесообразно применить для анализа результатов анкетирования в рамках данной НИР? С какой целью применяется каждый из этих методов? Дайте развернутый ответ.

Ответ: для анализа данных анкетирования и обоснования стратегии выхода на федеральный рынок целесообразно применить следующие методы статистической обработки: дескриптивная статистика, корреляционный анализ и кластерный анализ.

№	Метод	Цель применения в контексте НИР
1	Дескриптивная статистика (расчет средних, медиан, моды, стандартного отклонения, частотных распределений)	Обобщить и сжать массив данных по 500 респондентам: определить средний требуемый объем поставок, среднюю чувствительность к цене, долю дилеров, готовых сотрудничать (например, 65 %), выявить наиболее распространенную предпочитаемую логистическую схему. Построить гистограммы и круговые диаграммы для визуализации распределений.
2	Корреляционный анализ (расчет коэффициента корреляции Пирсона или Спирмена)	Выявить взаимосвязи между признаками: например, есть ли корреляция между чувствительностью к цене и требуемым объемом поставок; влияет ли географическое расположение дилера на готовность сотрудничать. Это позволит сформулировать гипотезы о том, какие факторы наиболее значимы при сегментации рынка.
3	Кластерный анализ (метод k-средних или иерархическая кластеризация)	Разделить 500 дилеров на однородные группы (кластеры) по комбинации признаков: например, кластер «крупные чувствительные к цене», кластер «средние с высокой готовностью», кластер «мелкие со специальными логистическими требованиями». Каждый кластер потребует отдельной стратегии работы (ценовая политика, условия поставок, каналы коммуникации). Это напрямую работает на обоснование стратегии изменений.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Природа организации обуславливается:

1. случайно;
2. вероятно;
3. эволюционно;
4. целенаправленно;
5. субъективно

Ответ: 3

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

В соответствии с основной классификацией системы различаются на:

1. технические;
2. политические;
3. правовые;
4. биологические;
5. социальные.

Ответ: 145

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 3.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Внимательно прочитайте все элементы в обеих колонках. Для каждого метода из левого столбца найдите наиболее подходящее определение из правого столбца.

Методы		Определение	
А	Системный анализ	1.	Метод, основанный на изучении влияния различных факторов (политических, экономических, социальных, технологических и др.) на деятельность организации.

Б	Ситуационный подход	2.	Метод, предполагающий сбор, обработку и анализ мнений экспертов для прогнозирования развития ситуации или оценки сложных проблем.
В	Метод экспертных оценок	3.	Подход, при котором выбор метода управления и структуры организации зависит от конкретной ситуации, внешних и внутренних условий.
Г	PEST-анализ	4.	Метод исследования организации как единой системы, с учётом взаимосвязей и взаимовлияния всех её элементов и внешней среды

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 4321

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите стадии классической модели формирования малой рабочей группы (согласно теории групповой динамики) в их логической последовательности. Выберите правильный порядок из предложенных вариантов.

1. Стадия нормирования (Norming). Члены группы принимают общие правила, ценности и нормы поведения. Развивается чувство сплочённости, конфликты утихают.

2. Стадия расформирования (Adjourning). Группа завершает выполнение задачи и прекращает своё существование.

3. Стадия формирования (Forming). Члены группы знакомятся друг с другом, определяют цели и избегают открытых конфликтов.

4. Стадия бурления/конфликтов (Storming). Возникает борьба за лидерство и распределение ролей, проявляются внутренние противоречия.

Ответ: 3412

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Управление по работе с человеческими ресурсами оповестило менеджеров среднего звена корпорации, что в течение недели с ними встретится группа консультантов. Цель визита консультантов - анализ межфункциональных взаимоотношений в фирме. Консультанты проявили

себя очень эффективно при проведении интервенций организационного развития (ОР) методом построения команд.

Их подход состоял из шести этапов. Когда менеджерам разъяснили его суть, напряжение несколько спало. Поначалу они считали, что построение команды - это своего рода надувательство, подобно тренингам сензитивности, когда люди нападают друг на друга и дают выход своей агрессии, оскорбляя тех, кто им не нравится. По той же причине менеджеры раньше считали, что консультанты вообще не нужны. Один из них сформулировал это так: «Теперь мы понимаем, что такое построение команды, можем действовать и провести работу самостоятельно. Все, что нам надо сделать, это выбрать менеджера, который нравится всем, и доверить ему роль агента изменений или консультанта. В конце концов, вам в действительности не нужен дорогостоящий консультант, чтобы осуществить построение команды. Вам просто необходимо хорошо понимать природу человека». Другие менеджеры в целом согласились с этим мнением.

Однако директор управления по работе с человеческими ресурсами отклонил их предложение. Он для построения команд нанял консультанта по организационному развитию. Как вы думаете, точно ли поняли менеджеры этот метод ОР?

Ответ: Менеджеры, судя по описанию, восприняли построение команды упрощённо: как выбор «популярного» менеджера, который будет играть роль консультанта. Они сравнивают этот процесс с тренингами сензитивности, где акцент делается на эмоциональной разрядке, а не на системных изменениях. Это свидетельствует о неполном или искажённом понимании метода ОР. Построение команды — не просто «хорошее отношение» или «понимание природы человека», а профессиональная работа с групповой динамикой, процессами и структурой взаимодействия, требующая специальных знаний и навыков.

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

При распределении премии начальник не выделил ее одной из подчиненных. Оснований для лишения сотрудницы премии не было. На вопрос подчиненной руководитель не смог объяснить причин, сказал только: «Это я вас учу».

Проанализируйте ситуации и определите тип конфликта, наличие конфликтной ситуации и инцидента. Что следует делать в подобных ситуациях для предотвращения или разрешения конфликта?

Ответ: Тип конфликта: организационно-личностный (вертикальный) конфликт между руководителем и подчинённым.

Наличие конфликтной ситуации: да, конфликтная ситуация присутствует. Она заключается в несправедливом, по мнению сотрудницы, распределении премии, что нарушает ожидания справедливости и равенства в коллективе.

Инцидент: инцидент - это конкретное действие, послужившее поводом для открытого проявления конфликта. В данном случае - отказ начальника объяснить причину лишения премии и его ответ: «Это я вас учу».

Задание 7.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Одна из сотрудниц постоянно опаздывает на работу, может и уйти раньше. Но она – отличный специалист, работу выполняет всегда в срок и лучше всех, за что неоднократно поощрялась. При очередном опоздании был издан приказ о наказании. Это вызвало бурную реакцию. Работница сгоряча подала заявление об увольнении, а затем и ушла в конкурирующую организацию, принеся с собой много ценной для конкурентов информации

Проанализируйте ситуации и определите тип конфликта, наличие конфликтной ситуации и инцидента. Что следует делать в подобных ситуациях для предотвращения или разрешения конфликта?

Ответ: Тип конфликта: организационно-личностный (вертикальный) конфликт между руководителем и ценным сотрудником, осложнённый дисциплинарным аспектом.

Наличие конфликтной ситуации: да, конфликтная ситуация существовала. Она заключалась в противоречии между высокой профессиональной эффективностью сотрудницы и её систематическим нарушением трудовой дисциплины (опоздания, уход раньше времени). Руководство было вынуждено выбирать между поощрением за результаты и наказанием за нарушение правил.

Инцидент: издание приказа о наказании за очередное опоздание. Это стало последней каплей, спровоцировавшей эмоциональную реакцию сотрудницы, заявление об увольнении и последующий уход к конкурентам с передачей ценной информации.

Задание 8.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Рикардо Семлер, CEO бразильской компании SemcoPartners, одним из первых применил такой стиль управления ещё в 1980-х. Он практически не появлялся на рабочем месте, позволяя другим сотрудникам принимать все ключевые решения и справляться с проблемными ситуациями. Он даже разрешил им самим выбирать себе руководителей и определять свой рабочий график: при условии, что рабочий день начинается в интервале с 7 до 9 утра. При этом на парковке ограниченное количество мест, и тем, кто приходит позже остальных, их может просто не хватить.

Ответ: либеральный стиль управления

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В крупной производственной компании «ТехноПром» за последние два года резко снизилась производительность труда, участились конфликты между отделами, а текучесть кадров выросла на 30%. Руководство пыталось решить проблему, вводя новые КРП и ужесточая контроль, но ситуация только ухудшалась. В компании действует жёсткая иерархическая структура, все решения принимаются только на высшем уровне, а сотрудники не имеют права вносить предложения по улучшению процессов. Каковы основные причины возникших проблем с точки зрения теории организации?

Ответ: Основные причины проблем: чрезмерная централизация управления, отсутствие обратной связи и участия персонала, жёсткая иерархия, недостаток гибкости.

Задание 10.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В компании ввели новую ИТ-систему. Большинство сотрудников начали активно в ней работать и показывать коллегам её преимущества. Однако небольшая группа сотрудников упорно продолжает вести учёт по старинке в блокнотах, игнорируя распоряжения руководства. Какое явление организационного поведения демонстрирует эта группа сотрудников? На какой стадии сопротивления изменениям они находятся?

Ответ: Они демонстрируют сопротивление изменениям. Группа находится на стадии прямого противодействия или саботажа, так как активно игнорирует нововведение.

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В корпорации «АвтоМир», имеющей дивизиональную структуру (дивизионы: Легковые авто, Грузовики, Запчасти), возник конфликт. Дивизион «Грузовики» производит двигатели, которые не полностью подходят для нужд дивизиона «Легковые авто». Дивизион «Легковые авто» хочет закупать более дешёвые и подходящие двигатели у внешнего поставщика. Но дивизион «Грузовики» против, так как это приведёт к простоям их мощностей и убыткам их отчёта о прибылях и убытках. Какой тип структуры описан в ситуации?

Ответ: Дивизиональная структура (по продуктовому принципу).

ПК-8	Способен осуществлять консультирование по вопросам управления рисками в организации
------	---

Б1.О.04	Теория организаций и организационное поведение
---------	--

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Организационная деятельность представляет собой процесс, состоящий из последовательных этапов, а именно:

1. создание, функционирование, развитие организации;
2. создание, функционирование, развитие, разрушение организации;
3. создание, управление процессами организации;
4. зарождение, планирование, координирование, регулирование организации

Ответ: 2

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

В отделе маркетинга рекламного агентства «Креатив» возник конфликт между старшим дизайнером и копирайтером. Дизайнер считает, что тексты копирайтера не соответствуют визуальному стилю проекта, а копирайтер обвиняет дизайнера в том, что его макеты «убивают» смысл слоганов. Сроки сдачи проекта горят, руководитель отдела в отпуске. Какие действия в первую очередь должен предпринять временный руководитель (например, менеджер проекта) для разрешения конфликта? Выберите два наиболее эффективных варианта из предложенных.

1. Вызвать обоих сотрудников на встречу и заставить их выслушать претензии друг друга.
2. Временно отстранить обоих от проекта и передать его другой паре специалистов.
3. Организовать совместную рабочую сессию, где они должны вместе создать один из макетов, следуя техническому заданию.
4. Самостоятельно принять решение, чей вариант (текст или дизайн) будет финальным, и отдать приказ.
5. Попросить их написать объяснительные записки о причинах конфликта.

Ответ:34

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 3.

Прочитайте текст и установите соответствие

К каждой букве из левого столбца подберите наиболее подходящее определение из правого столбца. Запишите ответ в виде последовательности цифр.

Понятия		Определение	
А	Организационная культура	1.	Процесс целенаправленного воздействия на организацию для достижения её целей.
Б	Организационная структура	2.	Совокупность норм, ценностей, убеждений и моделей поведения, разделяемых членами организации.
В	Управление	3.	Формализованное распределение ролей, обязанностей и уровней власти внутри организации.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: 231

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите этапы классической модели управления по целям в их логической последовательности. Выберите правильный порядок из предложенных вариантов.

1. Контроль и анализ результатов, оценка эффективности, корректировка целей.
2. Разработка плана действий и распределение ресурсов для достижения поставленных целей.
3. Определение или уточнение общих целей организации и их декомпозиция до уровня подразделений и отдельных сотрудников.
4. Совместная (руководитель и подчинённый) постановка конкретных, измеримых задач на определённый период.

Ответ: 3421

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В IT-компании «Диджитал-Контур» исторически сложилась линейно-функциональная структура. Разработчики, тестировщики и дизайнеры работают в разных отделах. Каждый отдел подчиняется своему руководителю, а все они — техническому директору.

Недавно компания запустила новый сложный продукт. Для его развития была создана кросс-функциональная команда, в которую вошли специалисты из всех трёх отделов. Руководителем команды назначили менеджера продукта.

Конфликт: менеджер продукта ставит задачу дизайнеру изменить интерфейс. Дизайнер отказывается, ссылаясь на то, что задачу ему должен ставить только его прямой руководитель — глава отдела дизайна. В итоге работа в команде останавливается, сроки срываются. В чём причина конфликта с точки зрения теории организации?

Ответ: Причина конфликта - двойное подчинение и нарушение привычных каналов коммуникации.

В старой (линейно-функциональной) структуре у сотрудника был один начальник. В новой проектной структуре (матричной) он получил второго руководителя — менеджера продукта. Дизайнер оказался в ситуации неопределённости, не понимая, чьи указания приоритетны.

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

На заводе по производству напитков «Волжский Источник» работает производственная линия, укомплектованная современным оборудованием. Однако за последний год резко выросло количество брака готовой продукции. Руководство провело проверку: оборудование исправно, закупаемое сырьё соответствует стандартам, а рабочие на линии имеют необходимую квалификацию.

В ходе внутреннего расследования выяснилось, что основной причиной брака является рассинхронизация работы отдельных участков линии. Операторы одного участка заканчивают свою операцию и отправляют тару на следующий, но операторы следующего участка ещё не готовы её принять. В результате тара простаивает или проходит обработку с нарушением технологии.

При этом каждый оператор получает сдельную оплату только за количество обработанных им единиц тары. За простой всей линии или брак, возникший на другом участке, никто не несёт персональной материальной ответственности. Какая организационная проблема лежит в основе конфликта? Какой закон теории организации здесь нарушен?

Ответ: В основе проблемы лежит отсутствие горизонтальной координации и система локальной (индивидуальной) оптимизации. Каждый сотрудник (и участок) стремится максимизировать свой личный показатель (количество обработанных единиц), что вредит общему результату (качеству продукции и эффективности всей линии). Здесь нарушен закон единства анализа и синтеза.

Задание 7.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Вектор» сотрудники отдела продаж работают в общем открытом пространстве (опенспейс). Каждый из них самостоятельно звонит клиентам и ведёт переговоры. При этом в отделе есть явный лидер - Иван, который не является руководителем, но к чьему мнению все прислушиваются. Именно Иван определяет неформальные правила поведения в коллективе и может повлиять на решение коллег уйти на другую работу. О каких двух видах структур, существующих в организации, идёт речь в тексте? Назовите их.

Ответ: В тексте описаны: формальная структура (отдел продаж, опенспейс, штатное расписание), неформальная структура (лидерство Ивана, неформальные правила, социальное влияние).

Задание 8.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании «Логос» руководитель отдела строго контролирует каждый шаг подчинённых, требует отчёты по любому мелкому вопросу и единолично ставит задачи, не объясняя их конечную цель. В результате сотрудники не проявляют инициативы, боятся высказывать своё мнение и работают только «от звонка до звонка». Какой стиль лидерства демонстрирует руководитель? К каким последствиям для организационного поведения сотрудников он приводит?

Ответ: руководитель демонстрирует авторитарный (директивный) стиль лидерства.

Это приводит к следующим последствиям: снижение мотивации и инициативности, формирование психологического дискомфорта и страха, пассивность и выполнение работы строго по инструкции («от звонка до звонка»).

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Небольшой стартап «Локальный сервис» (5 человек) быстро рос и за 3 года превратился в крупную компанию с 500 сотрудниками. В процессе роста в компании было создано множество новых отделов, введена сложная иерархия согласований и строгие регламенты. Теперь решение, которое раньше принималось за час, требует недели согласований. Скорость вывода новых услуг на рынок упала, а лучшие сотрудники уходят, жалуясь на бюрократию. Какое явление, описанное в теории организации, происходит с компанией?

Ответ: Компания столкнулась с отрицательным эффектом масштаба. Рост размера привёл к снижению эффективности управления.

Задание 10.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В крупном государственном НИИ «Прогресс» внедрена электронная система документооборота. Чтобы согласовать покупку нового реагента для лаборатории на сумму 5 000

рублей, учёному нужно пройти 7 этапов согласования, подписать 3 бумажные формы и ждать ответа от 5 разных начальников в течение двух недель. В это же время частная биотехнологическая компания-конкурент закупает всё необходимое за один день по звонку руководителю отдела. Какой тип организационной структуры преобладает в НИИ?

Ответ: Классическая бюрократическая (механистическая) структура.

Задание 7

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В крупном государственном НИИ «Прогресс» внедрена электронная система документооборота. Чтобы согласовать покупку нового реагента для лаборатории на сумму 10 000 рублей, учёному нужно пройти 7 этапов согласования, подписать 3 бумажные формы и ждать ответа от 5 разных начальников в течение двух недель. В это же время частная биотехнологическая компания-конкурент закупает всё необходимое за один день по звонку руководителю отдела. Какая проблема теории организации здесь описана?

Ответ: Чрезмерная формализация и жёсткая иерархия. Правила и процедуры (стандартные операции) стали самоцелью, а не инструментом для достижения главной цели - научных открытий.

Задание 8

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В отделе продаж компании «Связь+» принято, что сотрудники сидят в наушниках и слушают музыку, чтобы не отвлекаться. Это негласная норма коллектива. Пришел новый руководитель отдела и ввёл строгий запрет на использование наушников, требуя постоянного визуального контроля за мониторами подчинённых через систему трекинга. Продажи упали на 20% за месяц, а лучшие сотрудники начали увольняться. С каким элементом внутренней среды организации столкнулся новый руководитель?

Ответ: Руководитель столкнулся с мощью организационной культуры (неписаных норм и правил поведения). Ошибка руководителя: он попытался изменить сложившуюся культуру силовыми методами, игнорируя психологию коллектива и сложившиеся привычки, которые способствовали концентрации.

Задание 9

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании ввели новую IT-систему. Большинство сотрудников начали активно в ней работать и показывать коллегам её преимущества. Однако небольшая группа сотрудников упорно продолжает вести учёт по старинке в блокнотах, игнорируя распоряжения руководства. Какое

явление организационного поведения демонстрирует эта группа сотрудников? На какой стадии сопротивления изменениям они находятся?

Ответ: Они демонстрируют сопротивление изменениям. Группа находится на стадии прямого противодействия или саботажа, так как активно игнорирует нововведение.

Задание 10

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В корпорации «АвтоМир», имеющей дивизиональную структуру (дивизионы: Легковые авто, Грузовики, Запчасти), возник конфликт. Дивизион «Грузовики» производит двигатели, которые не полностью подходят для нужд дивизиона «Легковые авто». Дивизион «Легковые авто» хочет закупать более дешёвые и подходящие двигатели у внешнего поставщика. Но дивизион «Грузовики» против, так как это приведёт к простоям их мощностей и убыткам их отчёта о прибылях и убытках. Какой тип структуры описан в ситуации?

Ответ: Дивизиональная структура (по продуктовому принципу).

4.2. 2 курс

УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
Б1.В.03	Управление корпоративными финансами
Б1.В.08	Организация и управление бизнес- процессами

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие задачи решает управление оборотным капиталом?

1. Обеспечение платёжеспособности предприятия.
2. Минимизация затрат на хранение запасов.
3. Оптимизация структуры внеоборотных активов.
4. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью.
5. Повышение рентабельности собственного капитала.

Ответ: 124

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 2.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между финансовыми показателями и их экономическим смыслом

Показатели	Назначение
А. Коэффициент текущей ликвидности	1. Оценка эффективности использования собственного капитала
Б. Рентабельность собственного капитала (ROE)	2. Оценка способности предприятия погашать краткосрочные обязательства
В. Коэффициент автономии	3. Оценка доли собственного капитала в общей структуре источников финансирования
Г. Оборачиваемость активов	4. Оценка скорости оборота средств, вложенных в активы

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами

А	Б	В	Г

Ответ: 2134

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 3.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Определите сумму собственного капитала предприятия, если известно, что сумма внеоборотных средств предприятия составляет – 1800553 тыс. руб., сумма долгосрочных обязательств – 108826 тыс. руб., краткосрочных обязательств – 1040136 тыс. руб., а сумма оборотных активов – 1015034 тыс. руб.

Ответ: 1 666 625 тыс. руб.

Обоснование:

Основное балансовое уравнение выглядит следующим образом:

Активы = Обязательства + Собственный капитал

Чтобы найти собственный капитал, необходимо из общей суммы активов вычесть общую сумму обязательств.

1. Расчет общей суммы активов (Валюта баланса)

Активы предприятия состоят из внеоборотных и оборотных активов.

Внеоборотные активы = 1 800 553 тыс. руб.

Оборотные активы = 1 015 034 тыс. руб.

Итого активы = Внеоборотные активы + Оборотные активы

Итого активы = 1 800 553 + 1 015 034 = 2 815 587 тыс. руб.

2. Расчет общей суммы обязательств

Обязательства предприятия состоят из долгосрочных и краткосрочных.

Долгосрочные обязательства = 108 826 тыс. руб.

Краткосрочные обязательства = 1 040 136 тыс. руб.

Итого обязательства = Долгосрочные обязательства + Краткосрочные обязательства

Итого обязательства = 108 826 + 1 040 136 = 1 148 962 тыс. руб.

3. Расчет собственного капитала

Теперь, используя балансовое уравнение, находим собственный капитал:

Собственный капитал = Итого активы - Итого обязательства

Собственный капитал = 2 815 587 - 1 148 962 = 1 666 625 тыс. руб.

Задание 4.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Оборотные активы предприятия — 4 000 000 руб.

Краткосрочные обязательства — 2 500 000 руб.

Определите коэффициент текущей ликвидности.

Ответ: 1,6.

Обоснование:

Коэффициент текущей ликвидности (Ктл) рассчитывается по формуле:

Ктл = Оборотные активы : Краткосрочные обязательства

$$\text{Ктл} = 4\,000\,000 : 2\,500\,000 = 1,6$$

Это означает, что на каждый рубль краткосрочных обязательств у предприятия приходится 1,6 рубля оборотных активов.

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Чистая прибыль предприятия за год — 800 000 руб.

Собственный капитал на начало года — 4 500 000 руб.

Определите рентабельность собственного капитала.

Ответ: 17,78 %

Обоснование:

Рентабельность собственного капитала (ROEROE) рассчитывается по формуле:

$$\text{ROE} = \text{Чистая прибыль} : \text{Собственный капитал} \times 100\%$$

$$\text{ROE} = (800\,000 : 4\,500\,000) \times 100\% \approx 17,78\%$$

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Постоянные затраты — 360 000 руб. в месяц. Цена реализации единицы продукции — 1 200 руб. Переменные затраты на единицу продукции - 800 руб. Определите точку безубыточности в натуральном выражении.

Ответ: 900 единиц продукции в месяц.

Обоснование:

Точка безубыточности (ВЕР) в штуках рассчитывается по формуле:

$$\text{ВЕР} = \text{Постоянные затраты} : (\text{Цена} - \text{Переменные затраты на единицу})$$

$$\text{ВЕР} = 360\,000 : (1\,200 - 800) = 900 \text{ единиц}$$

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС- ПРОЦЕССАМИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 1.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Установите последовательность этапов реинжиниринга бизнес-процесса (РБП):

- 1.Формирование новой модели бизнес-процесса («как должно быть»).
- 2.Анализ и перепроектирование существующего процесса, внедрение изменений.
- 3.Идентификация и документирование текущего процесса («как есть»).
- 4.Разработка стратегии и целей РБП, создание команды проекта.

Ответ: 4312

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 2

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В банке «Прогресс» процесс «Выдача потребительского кредита» занимает 7 рабочих дней. Анализ показал, что 5 дней из этого срока занимает межбанковская проверка данных клиента, которая выполняется вручную сотрудником службы безопасности.

Объясните, какой тип потерь присутствует в данном процессе.

Ответ: Здесь присутствуют потери типа «ожидание» Кредит «простаивает» 5 дней, ожидая ручной проверки. Это самый распространённый вид потерь в офисных процессах, когда ценность не создаётся из-за задержек между этапами.

Задание 3

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

В отделе маркетинга компании «МодаСтиль» сотрудники одновременно работают над 15 проектами. Руководитель постоянно переключает их с одной задачи на другую из-за «горящих» сроков. В результате ни один проект не сдаётся в срок, а сотрудники жалуются на стресс и низкую продуктивность.

Объясните, какой системный сбой в управлении бизнес-процессами наблюдается в данной ситуации. Как это влияет на пропускную способность процесса?

Ответ: В данной ситуации наблюдается системный сбой в управлении нагрузкой на процесс. Отсутствует управление объёмом незавершённой работы. Пропускная способность процесса резко падает. Согласно теории очередей, многозадачность и переключение между задачами увеличивают общее время выполнения каждой задачи. Ресурсы тратятся не на создание ценности, а на административную работу по перенастройке.

Задание 4

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

Компания «Логистик-Сервис» решила внедрить новую IT-систему для управления складом. Однако после внедрения скорость отгрузки товаров упала на 30%, а количество ошибок при сборке заказов выросло. Выяснилось, что сотрудники склада не были обучены работе в новой системе и продолжали использовать старые бумажные инструкции, а данные о товарах были перенесены некорректно.

Объясните, почему внедрение технологии не привело к улучшению показателей.

Ответ: Внедрение технологии провалилось из-за игнорирования «человеческого фактора» и управления изменениями. Руководство допустило классическую ошибку: сфокусировалось исключительно на технической стороне проигнорировав организационную и социальную. Была проигнорирована роль коммуникации и обучения в управлении изменениями. Сотрудники не понимали выгод новой системы, боялись её и не обладали навыками работы в ней, поэтому вернулись к привычным бумажным носителям.

Задание 5

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

После реорганизации бизнес-процессов в банке клиенты стали жаловаться на долгое рассмотрение заявок. Оказалось, что новые регламенты увеличили количество согласующих инстанций.

Какая методика оптимизации процессов могла бы предотвратить проблему?

Ответ: Проблему могло бы предотвратить применение методике устранения «узких мест»
Нужно построить карту процессов и упростить цепочку согласований через автоматизацию.

УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
Б1.О.06	Управление проектами
Б1.В.02	Инновационный менеджмент в агропромышленном комплексе
Б1.В.04	Современный стратегический анализ в агропромышленном комплексе
Б1.В.07	Управление инвестициями и оценка рисков корпорации

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

На этапе планирования проекта по строительству элеватора был создан базовый план по стоимости. В ходе реализации проекта возникла необходимость замены импортных

комплектующих на отечественные аналоги из-за санкций. Какое действие должен предпринять руководитель проекта?

- 1.Внести изменения в базовый план по стоимости после согласования с куратором (спонсором) проекта.
- 2.Продолжать закупки по старому плану, игнорируя новые условия.
- 3.Использовать резерв на непредвиденные расходы (ContingencyReserve) без уведомления руководства.
- 4.Самостоятельно принять решение о закупке аналогов, так как это не влияет на бюджет.

Ответ: 1

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

К основным участникам проекта относятся

- 1.заказчик, инвестор, поставщик, исполнитель, руководитель проекта, команда проекта
2. заказчик, инвестор, проектировщик, исполнитель, руководитель проекта, менеджер проекта
3. заказчик, инвестор, проектировщик, поставщик, исполнитель, руководитель проекта, команда проекта
4. заказчик, инвестор, проектировщик, руководитель проекта, менеджер проекта

Ответ: 3

Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

При планировании инвестиционного проекта по строительству роботизированной молочной фермы был проведен анализ рисков. Какие из перечисленных рисков относятся к категории финансовых и требуют создания резерва на непредвиденные расходы.

- 1.Рост курса валют, ведущий к удорожанию импортного доильного оборудования.
- 2.Задержка поставки силосоуборочных комбайнов из-за производственного брака на заводе-изготовителе.
- 3.Увеличение процентной ставки по инвестиционному кредиту в период строительства.
- 4.Ошибки в проектировании фундамента, требующие дополнительных затрат на усиление конструкции.
- 5.Падение закупочных цен на сырое молоко к моменту выхода фермы на полную мощность.

Ответ: 135

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 4.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В международной практике проектного финансирования определен оптимальный состав возможных участников проекта, их роль (функции) при реализации проекта.

Установите соответствие между термином и соответствующей характеристикой

Участники проектного финансирования		Роль в проекте	
А	Поставщики и подрядчики	1	Организации и физические лица, заинтересованные в осуществлении и получении результатов проекта, продвигающие проект, осуществляющие координацию работ, отвечающие за правильное оформление проектной документации
Б	Долговые финансисты	2	Организации, имеющие договорные обязательства поставлять товары и услуги, необходимые для осуществления проекта
В	Спонсоры проекта	3	Организации и физические лица, заключившие договор с проектной организацией на покупку определенного объема произведенной продукции
Г	Покупатели	4	Структуры, предоставляющие проектной организации ресурсы в долг на оговоренный период времени и на заранее согласованных условиях

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2413

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 5.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

В крупной корпорации реализуется инновационный проект по внедрению цифровой платформы управления. Установите правильную последовательность этапов жизненного цикла проекта:

- 1.Инициирование проекта.
- 2.Планирование работ и ресурсов.
- 3.Реализация и внедрение.
- 4.Завершение проекта, анализ результатов
- 5.Мониторинг, контроль и корректировка.

Ответ: 12354

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

На этапе реализации проекта по строительству овощехранилища из-за логистических сбоев ключевой поставщик металлоконструкций сообщил о задержке поставки на 2 месяца. Это ведет к срыву графика работ и штрафным санкциям по контракту с ритейл-сетью. Предложите три варианта управленческих решений для руководителя проекта, ранжируя их по степени негативного влияния на экономику проекта.

Ответ: Наименее затратный вариант: Интенсивно вести переговоры с текущим поставщиком о выплате неустойки за срыв сроков и частичной компенсации удорожания логистики; параллельно искать альтернативные маршруты доставки. Вариант со средними затратами: Найти альтернативного отечественного поставщика металлоконструкций (возможно, другого профиля), провести срочную экспертизу их продукции на соответствие проекту и внести изменения в проектную документацию. Наиболее затратный вариант: Расторгнуть контракт с текущим поставщиком с выплатой всех штрафных санкций и заключить договор с новым поставщиком, что повлечет за собой полную остановку работ на время поставки и монтажа новых конструкций.

Задание 7.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В ходе реализации инвестиционного проекта по глубокой переработке зерна возникла необходимость в быстрой корректировке проектно-сметной документации из-за изменения требований экологических норм. Бюджет на непредвиденные расходы уже исчерпан предыдущими мелкими доработками. Опишите действия руководителя проекта по управлению изменениями в условиях исчерпанного резерва.

Ответ: Руководитель должен немедленно подготовить запрос на изменение, в котором четко обосновать причину корректировки (внешний фактор — изменение законодательства) и предоставить оценку влияния на бюджет и сроки. Поскольку внутренний резерв исчерпан, необходимо эскалировать вопрос на уровень спонсора проекта или инвестиционного комитета для принятия решения о выделении дополнительного финансирования либо об изменении содержания проекта (например, упрощение системы очистки) для компенсации затрат.

Задание 8.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Сущность планирования заключается в определении целей развития всей организации, а также каждого подразделения в отдельности на установленный период; определения хозяйственных задач, средств их достижения, сроков реализации; материальных, трудовых и финансовых ресурсов, которые необходимы для решения установленных задач. При планировании проекта не были учтены ограничения по бюджету, и в середине реализации средства закончились. Какой аспект управления проектом был проигнорирован?

Ответ: Был проигнорирован аспект управления стоимостью (бюджетом) проекта. Управление стоимостью включает в себя планирование, оценку, определение и контроль затрат для обеспечения завершения проекта в рамках утверждённого бюджета. Игнорирование бюджетных ограничений на этапе планирования неизбежно ведёт к нехватке средств и невозможности завершить проект.

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В проектной команде не проводится оценка и развитие компетенций участников. В результате задачи выполняются неэффективно из-за нехватки навыков. Какой процесс управления ресурсами не реализован?

Ответ: Не реализован процесс управления командой проекта, в частности — развития команды. Управление командой включает в себя не только распределение задач, но и оценку навыков участников, их обучение и повышение квалификации. Игнорирование этого процесса приводит к тому, что команда не обладает необходимыми компетенциями для эффективного выполнения поставленных задач.

Задание 10.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

При планировании проекта по строительству теплицы бюджет на непредвиденные расходы заложен в размере 7% от общей сметной стоимости в 38 млн. руб. В ходе строительства

произошёл скачок цен на металл, что потребовало незапланированных расходов в размере 3,2 млн. руб. Достаточно ли резерва для покрытия этого риска?

Ответ:

Размер резерва: $38 \text{ млн. руб.} \times 0.07 = 2,66 \text{ млн. руб.}$

Сравнение с незапланированными расходами: $3,2 \text{ млн. руб.} > 2,66 \text{ млн. руб.}$

Резерва недостаточно для покрытия риска. Дефицит средств составляет $3,2 - 2,66 = 540$ тыс. руб. Руководителю проекта необходимо инициировать процедуру запроса на изменение бюджета или пересмотреть содержание проекта.

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Агрохолдинг внедрил принципиально новую технологию производства, но столкнулся с сопротивлением сотрудников. Какой метод управления инновациями наиболее уместен в данной ситуации?

1. Жёсткое административное давление на сотрудников.
2. Постепенное обучение и вовлечение персонала в процесс изменений.
3. Полный отказ от инновации из-за сопротивления.
4. Передача проекта внешним консультантам без участия сотрудников.

Ответ: 2

Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие из перечисленных факторов способствуют успешному внедрению инноваций в организации?

1. Гибкая организационная структура.
2. Строгая бюрократическая система.
3. Поддержка инноваций со стороны руководства.
4. Отсутствие обратной связи от сотрудников.

Ответ: 13

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие современные технологии можно применить для повышения эффективности управления агропромышленным комплексом?

1. Искусственный интеллект для прогнозирования урожайности
2. Блокчейн для отслеживания цепочки поставок сельхозпродукции
3. Виртуальная реальность для обучения сотрудников
4. Системы спутникового мониторинга полей
5. Традиционные методы планирования на бумажных носителях

Ответ: 124

Задание закрытого типа на установление соответствия**Задание 4.**

Прочитайте текст и установите соответствие.

При внедрении инноваций в агропромышленном комплексе используются различные технологии для повышения эффективности. Соотнесите инновационную технологию с данными, которые она генерирует и обрабатывает.

Инновационная технология		Данные, которые она генерирует	
А	Точное земледелие	1	Карты дифференцированного внесения удобрений, данные о неоднородности поля
Б	Роботизированные фермы и доильные залы.	2	Индивидуальные данные по надоям и здоровью каждой коровы в режиме реального времени
В	Вертикальные фермы и сити-фермерство	3	Ортофотопланы полей, карты вегетационных индексов, 3D-модели рельефа
Г	Беспилотные летательные аппараты	4	Параметры микроклимата (влажность, освещенность) и графики полива

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 1243

Задание закрытого типа на установление последовательности**Задание 5.**

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Установите последовательность элементов механизма управления инновациями в соответствии с порядком его реализации:

1. контроль и оценка результатов;
2. разработка альтернатив и выбор лучшей из них;
3. прогнозирование и планирование инноваций;
4. определение критериев выбора альтернатив инноваций;
5. разработка и согласование решений;
6. анализ ситуации и идентификация потребности в инновации;
7. управление реализацией инновационного решения.

Ответ 3642571

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Агропредприятие внедряет цифровую систему мониторинга урожая. На этапе тестирования выявлены сбои в передаче данных. Какие управленческие решения следует принять для минимизации рисков срыва проекта?

Ответ: Необходимо организовать тестовую эксплуатацию на ограниченном участке, привлечь техподдержку разработчика и скорректировать план внедрения с учетом выявленных проблем.

Задание 7.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Сельхозпредприятие реализует инвестиционный проект по закладке интенсивного сада. В первый год реализации (подготовка почвы, закупка саженцев) выделенные средства освоены полностью. Однако во второй год (уход за садом до вступления в плодоношение) финансирование было сокращено на 50% из-за кризиса. Предложите стратегию спасения проекта.

Ответ: Стратегия спасения: пересмотр агротехнологии в сторону удешевления (но без потери качества), привлечение льготных кредитов под залог будущего урожая или поиск соинвесторов/партнеров для долевого участия в проекте ради будущих доходов от реализации фруктов.

Задание 8.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Проект по созданию селекционно-генетического центра завершен, оборудование смонтировано. Однако при запуске выяснилось, что параметры электросети не соответствуют паспортным требованиям импортных анализаторов ДНК, что приводит к сбоям в работе. Какие действия должен предпринять руководитель проекта при приемке работ?

Ответ: При приемке работ руководитель должен приостановить подписание акта ввода в эксплуатацию до устранения недостатков. Необходимо составить дефектную ведомость, обязать виновную сторону провести модернизацию электросети.

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В процессе реализации проекта по строительству элеватора произошел резкий скачок курса валют, что привело к удорожанию импортных комплектующих на 40%. Бюджет проекта не предусматривает таких рисков. Какие управленческие решения может принять руководитель проекта? Перечислите возможные решения.

Ответ: Возможные решения: пересмотр бюджета с поиском дополнительного финансирования; замена импортных комплектующих на отечественные аналоги (если это допустимо по качеству); изменение технических характеристик объекта для удешевления; расторжение контракта с поставщиком с выплатой неустойки.

Задание 10.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ. Проект по внедрению системы капельного орошения столкнулся с сопротивлением со стороны механизаторов старшего возраста, привыкших к дождевальным машинам. Они саботируют работу, ссылаясь на сложность настройки оборудования. Как руководителю проекта преодолеть сопротивление персонала на этапе внедрения инновации?

Ответ: Руководителю необходимо организовать целевое обучение персонала непосредственно на рабочем месте с привлечением технических специалистов поставщика оборудования. Важно показать личную выгоду работников: снижение физической нагрузки, уменьшение времени работы в поле при той же оплате.

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Стратегия организации АПК - это:

1. деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынок);
2. практическое использование методологии стратегического управления;
3. генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
4. обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

Ответ: 3

Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Основные элементы стратегии:

1. система целей;
2. производство;
3. маркетинг;
4. миссия;
5. планы;
6. рынок.

Ответ: 145

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 3.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Для анализа внешней среды предприятия АПК необходимо классифицировать факторы макросреды.

Установите соответствие между компонентами PESTEL-анализа и их примерами.

Компоненты PESTEL		Примеры факторов влияния на АПК	
А	Политические (Political)	1	Государственные программы поддержки сельского хозяйства, таможенные пошлины на импортную технику, политическая стабильность в регионе выращивания.
Б	Экономические (Economic)	2	Уровень инфляции, ключевая ставка ЦБ

			(стоимость кредитов), курс национальной валюты (влияет на экспорт/импорт), динамика доходов населения и спрос на продукты питания.
В	Социально-культурные (Social)	3	Тренды на здоровое питание, потребление органических продуктов; демографические изменения и миграция рабочей силы в города; уровень образования в сельской местности.
Г	Технологические (Technological)	4	Развитие генной инженерии (ГМО), появление дронов для мониторинга полей, развитие систем «умных ферм», новые методы переработки сырья с добавленной стоимостью.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 1234

Задание 4.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Для разработки стратегии диверсификации в АПК необходимо классифицировать типы диверсификации.

Установите соответствие между типами диверсификации и их примерами.

Типы диверсификации		Примеры для АПК	
А	Вертикальная интеграция «назад» (вверх по течению)	1	Мясоперерабатывающий комбинат открывает собственную сеть фирменных розничных магазинов для продажи своей продукции.
Б	Вертикальная интеграция «вперед» (вниз по течению)	2	Молочный завод приобретает несколько животноводческих ферм (поставщиков сырья).
В	Горизонтальная интеграция	3	Крупный производитель зерна приобретает другого производителя зерна в соседнем регионе для увеличения доли рынка.
Г	Несвязанная (конгломератная) диверсификация	4	Агрохолдинг, специализирующийся на растениеводстве, инвестирует в строительство завода по производству сельскохозяйственной техники.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г
---	---	---	---

--	--	--	--

Ответ: 2134

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 5.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Установите последовательность действий при проведении PESTEL-анализа для агропромышленного предприятия:

1.Выявление ключевых факторов, которые могут оказать существенное влияние на деятельность компании.

2.Оценка степени влияния (положительного или отрицательного) каждого фактора на предприятие.

3.Сбор и систематизация информации о политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторах.

4.Разработка стратегических сценариев и мер реагирования на выявленные угрозы и возможности.

Ответ: 3124

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В агрохолдинге инициирован проект по внедрению новой системы точного земледелия. Руководитель проекта, назначенный из числа топ-менеджеров, сразу начал требовать от команды выполнения задач по закупке оборудования. При этом цели проекта (например, снижение расхода ГСМ на 15% или повышение урожайности на 10%) были озвучены устно и расплывчато. Команда не понимает, как их текущие действия связаны с конечным результатом.

Какой базовый элемент управления проектом был нарушен руководителем в первую очередь?

Ответ: В первую очередь был нарушен этап инициации и планирования, а именно — процесс определения целей и содержания проекта. Отсутствие чётко задокументированных, измеримых и согласованных целей (SMART-целей) лишает команду понимания критериев успеха.

Задание 7.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В проекте по запуску новой линии по переработке овощей бюджет был утверждён на основе укрупнённой сметы. В ходе реализации возникли непредвиденные расходы на укрепление

фундамента из-за особенностей грунта. Руководитель проекта потратил резервный фонд без уведомления спонсора. Когда возник следующий риск (рост цен на металл), резервов не хватило, и проект остановился.

Какой элемент управления рисками был проигнорирован руководителем?

Ответ: Руководитель проигнорировал процессы идентификации рисков и управления резервами. Он использовал управленческий резерв или резерв на непредвиденные обстоятельства без эскалации проблемы спонсору/куратору проекта.

Задание 8.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Агрохолдинг рассматривает возможность приобретения конкурирующего предприятия, специализирующегося на производстве сыров. Сделка требует значительных заёмных средств. В то же время на рынке наблюдается тенденция к росту популярности растительных аналогов молока, а себестоимость производства традиционного сыра растёт из-за повышения цен на корма для скота.

Проведите стратегический анализ целесообразности данной сделки: оцените потенциальные выгоды и риски

Ответ: Для принятия обоснованного решения необходимо сопоставить стратегические выгоды от сделки с сопутствующими финансовыми и рыночными рисками. Анализ выгод: Приобретение может дать положительный эффект синергии за счёт: вертикальной интеграции: контроль над всей цепочкой создания стоимости (от сырья до готового продукта); экономии на масштабе: объединение сбытовых сетей, логистики и маркетинговых бюджетов; расширения продуктовой линейки и доли рынка: укрепление позиций в премиум-сегменте.

Анализ рисков: высокая долговая нагрузка снижает финансовую устойчивость холдинга. В случае неблагоприятной конъюнктуры (падение цен на молоко/сыр) обслуживание долга может стать невозможным, что приведёт к банкротству.

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В агропромышленном комплексе наблюдается рост цен на удобрения. Руководитель отдела стратегии поручает магистранту проанализировать возможные сценарии развития ситуации и их влияние на себестоимость продукции компании. В отделе нет готовых моделей сценарного анализа.

Как магистранту самостоятельно разработать сценарии, какие переменные выбрать для анализа?

Ответ: Магистранту необходимо разработать три сценария:

Базовый: умеренный рост цен на удобрения (+10–15%).

Пессимистичный: резкий рост цен (+30%+).

Оптимистичный: стабилизация или снижение цен.

Задание 10.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Фермерское хозяйство специализируется на выращивании картофеля. На рынке появились новые сорта картофеля с улучшенными вкусовыми качествами от иностранных селекционеров. Переход на эти сорта требует закупки дорогого импортного семенного материала и изменения технологии возделывания. При этом местный потребитель консервативен и привык к традиционным сортам.

Оцените риски и возможности перехода на новые сорта.

Ответ: Ситуация представляет собой конфликт между технологическим обновлением производства и консервативностью спроса. Анализ рисков: технологический риск - непрогнозируемый результат при смене агротехнологии на конкретном типе почв хозяйства; коммерческий риск - невостребованность нового продукта по более высокой цене; финансовый риск - высокая стоимость семян увеличивает себестоимость без гарантии возврата инвестиций через цену реализации. Анализ возможностей: выход в премиальный сегмент рынка с более высокой маржой; создание уникального торгового предложения, отличающего продукцию от конкурентов.

УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
------	--

Б1.В.05	Управление корпорациями и стратегическое планирование развития бизнес
---------	---

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИЯМИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Руководитель стратегического отдела корпорации готовит проект по внедрению системы сбалансированных показателей (BSC). Команда состоит из 7 человек, представляющих разные функциональные подразделения. Какое управленческое действие в первую очередь обеспечит эффективную командную работу?

1. Единоличное распределение ключевых показателей по сотрудникам без обсуждения.
2. Формирование плана групповых коммуникаций и совместная выработка KPI.
3. Передача всех стратегических решений на утверждение вышестоящему руководству.

4. Полное самоуправление команды без участия руководителя.

Ответ: 2

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

При разработке стратегии диверсификации корпорации между членами команды возник конфликт по поводу приоритетных направлений инвестирования. Руководитель проекта должен применить эффективную стратегию руководства для достижения цели. Какой подход в данной ситуации наиболее соответствует требованиям УК-3?

1. Авторитарный (навязать своё решение).
2. Игнорирование конфликта в надежде на саморазрешение.
3. Организация командной дискуссии с распределением зон ответственности.
4. Передача конфликта в вышестоящую инстанцию.

Ответ: 3

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Магистрант разрабатывает проект по реструктуризации организационной структуры корпорации. Какие действия, согласно УК-3, он должен выполнить как руководитель команды (укажите 3 правильных ответа в порядке возрастания):

1. Разработать план групповых и организационных коммуникаций.
2. Единолично определить все сроки и контрольные точки.
3. Сформулировать задачи членам команды с учётом их компетенций.
4. Запретить любые инициативы снизу.
5. Применить эффективные стратегии руководства для достижения цели.
6. Переложить ответственность на внешних консультантов.

Ответ: 135

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

В корпорации формируется команда для разработки стратегического плана на 5 лет. Какие компетенции, связанные с УК-3, являются ключевыми для руководителя этой команды (укажите 3 правильных ответа в порядке возрастания):

1. Умение игнорировать мнение команды.
2. Знание методик формирования команд и стилей руководства.

3. Навыки организации межличностных коммуникаций.
4. Отказ от обратной связи.
5. Способность вырабатывать командную стратегию.
6. Перекалывание ответственности на подчинённых.

Ответ: 235

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 5.

Прочитайте текст и установите соответствие.

При управлении командой в процессе стратегического планирования используются различные методы руководства и организации взаимодействия. Установите соответствие между методом и его содержанием.

Метод		Содержание	
А	Коучинг	1	Перемещение сотрудника между разными задачами
Б	Фасилитация	2	Развитие навыков команды через вопросы и обратную связь
В	Ротация	3	Организация групповой работы для достижения консенсуса
Г	Делегирование	4	Передача части полномочий членам команды

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2314

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 6.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Руководитель проекта по разработке корпоративной стратегии внедрения инноваций организует командную работу. Установите правильную последовательность этапов командной работы.

1. Контроль и оценка результатов командной работы.
2. Формулирование задач членам команды и распределение ролей.
3. Анализ целей проекта и формирование команды.
4. Разработка плана групповых коммуникаций.
5. Реализация стратегии с применением руководства.

Ответ:32451

Задание 7.

Прочитайте текст и установите последовательность.

При стратегическом планировании развития бизнеса команда проходит ряд этапов выработки командной стратегии. Установите правильную последовательность этапов.

1. Оценка альтернатив и выбор стратегии.
2. Организация межличностных коммуникаций и обратной связи.
3. Определение целей команды.
4. Мониторинг достижения цели и корректировка.
5. Реализация командной стратегии.

Ответ: 31524

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 8.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

Руководитель команды стратегического планирования заметил, что сотрудники отдела маркетинга и финансов по-разному интерпретируют цели корпоративной стратегии. Какую командную стратегию вы предложите разработать для устранения противоречий?

Ответ: разработать стратегию совместной выработки единого понимания целей через серию фасилитационных сессий. Включить методы активного слушания, визуализацию КРП и совместное создание «карты стратегии».

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

Магистрант готовит план групповых коммуникаций для команды из 10 человек, работающей над стратегией выхода на новый рынок. Какие элементы плана коммуникаций вы предложите включить в первую очередь?

Ответ: включить регулярные статус-митинги (2 раза в неделю), общий чат для оперативных вопросов, единую папку с документами в облачном сервисе, встречи один на один с каждым членом команды раз в две недели, формат фиксации решений после каждого совещания.

Задание 10.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

При оценке кандидатов в кадровый резерв на должность руководителя отдела стратегического планирования выяснилось, что некоторые кандидаты отлично знают теорию стратегического менеджмента, но не умеют организовывать командную работу. Какие методы оценки были недостаточны и какие методы добавить?

Ответ: недостаточно было тестирования знаний, нужны практические методы. Добавить ассессмент-центр с моделированием командных ситуаций (распределение ролей, решение конфликта). Ввести ролевые игры по управлению командой с обратной связью от экспертов.

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

Руководитель корпоративного проекта внедрения новой системы бюджетирования должен сформулировать задачи членам команды с учётом их профессиональных ролей (финансист, IT-специалист, бизнес-аналитик, юрист). Какую методику постановки задач вы предложите?

Ответ: рекомендуется использовать методику SMART для каждой задачи. Финансисту — разработать форму бюджетной заявки, IT-специалисту — настроить интеграцию систем, аналитику — описать бизнес-процессы, юристу — проверить договоры. Согласовать задачи на общем совещании.

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

В команде по разработке стратегии слияния корпораций возник конфликт между сторонниками агрессивного роста и консервативного подхода. Какие методы управления конфликтом, соответствующие УК-3, вы примените?

Ответ: организовать структурированную дискуссию с фактами и цифрами. Применить метод «взвешивания альтернатив» с голосованием. Назначить ответственного за сбор аргументов по каждой позиции. Зафиксировать компромиссное решение и распределить зоны ответственности.

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

Какие навыки организации межличностных коммуникаций необходимы руководителю команды стратегического планирования для достижения поставленной цели? Приведите три ключевых навыка.

Ответ: активное слушание (понимание позиции каждого члена команды), конструктивная обратная связь (безоценочное обсуждение результатов), фасилитация (умение направлять групповую дискуссию к решению без навязывания своего мнения).

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

Команда из 5 человек разрабатывает стратегию цифровой трансформации корпорации. Как распределить роли (лидер, аналитик, коммуникатор, эксперт, контролёр) с учётом компетенций членов команды и требований УК-3?

Ответ: Лидер — координирует и принимает итоговые решения. Аналитик — собирает данные по рынку и технологиям. Коммуникатор — организует встречи и связь с внешними стейкхолдерами. Эксперт — владеет техническими знаниями. Контролёр — отслеживает сроки и качество. Роли распределяются по результатам добровольного выбора и диагностики компетенций.

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

Опишите план действий руководителя команды при подготовке стратегической сессии по разработке миссии и целей корпорации (5 этапов). Какие элементы командной стратегии важны?

Ответ: 1) Определение состава команды и предварительное информирование. 2) Разработка повестки и регламента. 3) Проведение мозгового штурма с фиксацией идей. 4) Голосование и ранжирование целей. 5) Утверждение итогового документа. Важны элементы: совместная выработка решений, открытость коммуникаций, обратная связь.

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

После завершения проекта по разработке стратегии развития бизнеса необходимо оценить эффективность командной работы. Какие критерии оценки, соответствующие УК-3, вы предложите?

Ответ: Критерии: достижение поставленной цели в срок (результат), уровень вовлечённости членов команды (опрос), качество коммуникаций (отсутствие неразрешённых конфликтов), выполнение индивидуальных задач каждым участником, удовлетворённость команды процессом и результатом.

ОПК-4	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций
-------	---

Б1.О.06	Управление проектами
---------	----------------------

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

В ходе приемки роботизированной системы доения выяснилось, что программное обеспечение несовместимо с текущей версией операционной системы на ферме. Кто несет основную ответственность за то, что эта проблема не была выявлена на этапе планирования?

- 1.Заказчик
- 2.Руководитель проекта
- 3.Поставщик оборудования
- 4.Инвестор

Ответ: 2

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Основная цель планирования состоит:

1. в контроле исполнения контрактов и при необходимости внесении изменений и корректировок;
2. в планировании и осуществлении поставок;
3. в закрытии контрактов;
4. в построении модели реализации проекта.

Ответ: 4

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Окружающая среда проекта – это:

1. совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;
2. совокупность всех участников проектов и других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результатах;
3. совокупность независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проекта напрямую;
4. группа специалистов, работающих над реализацией проекта.

Ответ: 1

Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие из перечисленных действий относятся к функциям руководителя проекта?

1. Определение целей и содержания проекта.
2. Подбор персонала для всей организации.
3. Управление коммуникациями в команде.
4. Разработка корпоративной стратегии компании.
5. Контроль бюджета и сроков

Ответ: 135

Задание 5.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

При планировании инвестиционного проекта по строительству роботизированной молочной фермы был проведен анализ рисков. Какие из перечисленных рисков относятся к категории финансовых и требуют создания резерва на непредвиденные расходы?

1. Рост курса валют, ведущий к удорожанию импортного доильного оборудования.
2. Задержка поставки силосоуборочных комбайнов из-за производственного брака на заводе-изготовителе.
3. Увеличение процентной ставки по инвестиционному кредиту в период строительства.
4. Ошибки в проектировании фундамента, требующие дополнительных затрат на усиление конструкции.
5. Падение закупочных цен на сырое молоко к моменту выхода фермы на полную мощность.

Ответ: 135

Задание 6.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Выберите основные ограничения (тройственное ограничение) проекта.

1. Сроки.
2. Бюджет.
3. Качество.
4. Ресурсы.
5. Риски

Ответ: 123.

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 7.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Диверсификация, резервирование и страхование - это методы управления рисками, которые направлены на снижение вероятности возникновения убытков, их размера или компенсацию после реализации.

Установите соответствие между методом анализа рисков и соответствующей характеристикой

Методы анализа рисков		Определения	
А	Диверсификация или распределение рисков	1	способ снижения негативных последствий наступления рисков событий
Б	Резервирование средств	2	передача некоторых обязательств по рискам страховой компании.
В	Страхование рисков	3	позволяет распределить поровну риски между участниками проекта.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: 231

Задание 8.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В планировании проекта в сетевом графике используют понятие путь. Путь - это последовательность работ в сетевом графике (в частном случае это одна работа), в которой конечное событие одной работы совпадает с начальным событием следующей за ней работы.

В зависимости от их продолжительности выделяют несколько видов путей.

Установите соответствие.

Наименование путей		Определения	
А	Полный путь	1	максимальный по продолжительности полный путь.
Б	Критический путь	2	полный путь, ближайший по длительности к критическому пути
В	Подкритический путь	3	это путь от исходного до завершающего события.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: 312

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 9.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности. Расположите в правильной последовательности процесс управления закупками в проекте:

1. Планирование закупок.
2. Проведение тендеров и выбор поставщиков.
3. Заключение контрактов.
4. Закрытие контрактов.
5. Администрирование контрактов и управление отношениями с поставщиками

Ответ: 12354.

Задание 10

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности. Расположите в правильной последовательности процесс закрытия крупного инвестиционного проекта в АПК:

1. Проведение итогового совещания с командой проекта и передача накопленных знаний в архив проектов компании.
2. Финальная приемка объекта заказчиком (например, государственной комиссией или руководством холдинга) с подписанием актов выполненных работ.
3. Подготовка итогового отчета о реализации проекта со сравнением плановых и фактических показателей по срокам, бюджету и качеству.
4. Окончательные расчеты с подрядчиками, поставщиками и закрытие финансовых обязательств по проекту.
5. Высвобождение ресурсов: роспуск команды проекта, возврат арендованного оборудования и закрытие договоров аренды офиса проекта.

Ответ: 24315

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководство холдинга приняло решение о внедрении новой бизнес-модели «подписки» на свои услуги вместо традиционной продажи лицензий. Для реализации этой стратегии потребовалось полностью перестроить работу отдела продаж и бухгалтерии. Руководитель проекта столкнулся с жестким сопротивлением сотрудников, привыкших к бонусам от разовых

продаж. Он организовал серию встреч, где лично разъяснил выгоды новой модели для каждого сотрудника и компании в целом, а также ввел новую систему мотивации.

Какие навыки руководителя позволили преодолеть сопротивление изменениям?

Ответ: В данной ситуации были применены «лидерские и коммуникативные навыки». Руководитель не использовал административный ресурс (приказы), а выступил в роли лидера изменений: он использовал коммуникативные навыки для разъяснения стратегии и лидерские качества для убеждения команды и формирования новой мотивации, что позволило преодолеть сопротивление персонала при внедрении новой бизнес-модели.

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В организации процесс согласования договоров занимал в среднем 20 рабочих дней из-за прохождения документа через семь инстанций. Новый руководитель процессного офиса проанализировал процесс и предложил его реинжиниринг: внедрение системы электронного документооборота с настроенными маршрутами согласования и четкими регламентами сроков для каждого этапа. В результате время согласования сократилось до 3 дней.

Какую деятельность осуществил руководитель?

Ответ: Руководитель осуществлял «руководство процессной деятельностью в организации» с использованием современных практик управления. Применение методологии реинжиниринга бизнес-процессов и внедрение современных ИТ-решений для оптимизации конкретного процесса (согласование договоров) привело к значительному повышению эффективности операционной деятельности компании.

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В проекте по запуску нового продукта команда столкнулась с непредвиденными техническими сложностями. Руководитель не проводил оценку рисков на этапе планирования. Какое упущение привело к этой ситуации?

Ответ: Не была проведена оценка и анализ рисков. Этот элемент управления проектами позволяет заранее выявить возможные угрозы, оценить их вероятность и последствия, а также разработать меры по их предотвращению или минимизации.

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В проекте по разработке новой компьютерной программы сроки сдачи постоянно сдвигаются, потому что задачи выполняются не в той последовательности, которая была

запланирована. Руководитель не использовал инструмент для визуализации зависимостей задач. Какой инструмент отсутствует?

Ответ: В команде отсутствует сетевой график или диаграмма Ганта. Эти инструменты визуализируют зависимости между задачами (последовательность работ). Без них невозможно определить критический путь и обеспечить логичный порядок выполнения операций.

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В проекте по внедрению новой услуги сотрудники не знают, как фиксировать отклонения от стандартов. Руководитель не разработал процедуры управления качеством. Какой документ отсутствует?

Ответ: В команде отсутствует план управления качеством. Этот план определяет стандарты качества, критерии приёмки, методы измерения и процедуры управления несоответствиями. Без него сотрудники не имеют чётких инструкций по фиксации и обработке отклонений.

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Двумя основными инструментами, которые помогают руководителю проекта в формировании специальной команды, несущей ответственность за цели и задачи проекта, являются: структурная схема организации и матрица ответственности. В проектной команде часто возникают споры по поводу того, кто должен выполнять ту или иную задачу. Руководитель проекта не зафиксировал роли и обязанности участников. Какой элемент управления проектом отсутствует в команде?

Ответ: В проектной команде отсутствует матрица ответственности. Этот инструмент позволяет чётко распределить роли и обязанности между участниками проекта, определяя, кто отвечает за выполнение задачи, кто утверждает результаты, кого необходимо информировать и с кем консультироваться. Без матрицы ответственности возникают споры о зонах ответственности, снижается эффективность работы и повышается риск дублирования или невыполнения задач.

Задание 17.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании при реализации проекта не проводится оценка рисков. В результате при возникновении непредвиденных обстоятельств команда оказывается не готова к их преодолению. Какой процесс управления проектом не реализован?

Ответ: В компании не реализован процесс управления рисками. Этот процесс включает в себя идентификацию, анализ, оценку рисков и разработку мер по их минимизации или

предотвращению. Отсутствие управления рисками приводит к тому, что команда оказывается не готова к возникновению непредвиденных ситуаций, что может повлечь за собой срыв сроков, увеличение бюджета или даже провал проекта

Задание 18.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В ходе реализации проекта не проводится регулярный мониторинг и отчетность о ходе выполнения работ. В итоге отклонения от плана обнаруживаются слишком поздно. Какой процесс управления проектом отсутствует?

Ответ: Отсутствует процесс мониторинга и контроля проекта. Этот процесс включает в себя регулярное отслеживание фактического выполнения работ, сравнение их с планом, выявление отклонений и своевременное принятие корректирующих мер. Без мониторинга и контроля отклонения накапливаются, и их обнаружение на поздних стадиях может привести к невозможности спасти проект без значительных потерь.

Задание 19.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В команде проекта нет единого инструмента для обмена информацией, каждый использует разные мессенджеры и электронную почту. В результате важная информация теряется. Какой элемент управления коммуникациями отсутствует?

Ответ: Отсутствует план управления коммуникациями. Этот план определяет, какая информация, кому, когда, в каком формате и с помощью каких инструментов должна передаваться. Единый инструмент для обмена информацией является частью этого плана. Его отсутствие приводит к потере данных, недопониманию между участниками команды и снижению эффективности взаимодействия.

Задание 20.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В ходе реализации проекта по автоматизации склада возникли разногласия между ИТ-специалистами и логистами. ИТ-отдел настаивал на внедрении стандартной конфигурации системы, а логисты требовали уникальных доработок под их сложившиеся привычки. Руководитель проекта организовал совместный семинар, где модерировал дискуссию и помог сторонам выработать компромиссное решение, которое удовлетворяло требованиям эффективности склада и было реализуемо в рамках бюджета проекта.

Какие навыки руководителя были ключевыми в разрешении конфликта?

Ответ: Ключевыми были лидерские и коммуникативные навыки. Руководитель должен уметь управлять проектной деятельностью. В данном случае управление деятельностью

заклучалось не в техническом администрировании, а в разрешении межличностного конфликта между ключевыми стейкхолдерами проекта. Успешная модерация дискуссии позволила сохранить проектные сроки и бюджет, что является прямым результатом эффективного применения коммуникативных навыков.

ОПК-5	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты
-------	--

Б1.О.06	Управление проектами
---------	----------------------

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Проект по закладке яблоневого сада находится на этапе реализации. Прогноз погоды обещает аномальные заморозки, которые могут погубить саженцы. Руководитель решает установить систему противоморозной защиты (дождевание). К какой стратегии реагирования на риски относится это действие?

1. Уклонение.
2. Передача.
3. Снижение/Минимизация.
4. Принятие.

Ответ: 3

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Спонсор инвестиционного проекта по глубокой переработке продукции просит руководителя сократить бюджет на 20% без изменения сроков и содержания. Какое действие является единственно верным для руководителя проекта?

1. Немедленно уволить часть команды для экономии ФОТ.
2. Отказаться выполнять требование, так как это невозможно.
3. Проанализировать возможность сокращения бюджета и представить спонсору варианты (например, изменение поставщиков, пересмотр договоров) или запрос на изменение содержания/сроков.
4. Скрыть часть расходов в отчетности, чтобы уложиться в новый бюджет.

Ответ: 3

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

По объемам финансирования (масштабу) проекты можно разделить на:

1. малые, средние, крупные;
2. межгосударственные; межрегиональные; региональные; межотраслевые; отраслевые; ведомственные; проекты внутри предприятия;
3. краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный;
4. монопроект, мультипроект, мегапроект.

Ответ: 1.

Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие из перечисленных действий относятся к функциям руководителя проекта?

1. Определение целей и содержания проекта.
2. Подбор персонала для всей организации.
3. Управление коммуникациями в команде.
4. Разработка корпоративной стратегии компании.
5. Контроль бюджета и сроков.

Ответ: 135

Задание 5.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Укажите номера правильной последовательности.

Расположите в правильной последовательности шаги по созданию иерархической структуры работ:

1. Определение основных результатов проекта.
2. Декомпозиция результатов на более мелкие компоненты (пакеты работ).
3. Дальнейшая декомпозиция до уровня, на котором можно оценить стоимость и длительность.
4. Присвоение кодов каждому элементу ИСР.

Ответ: 1234

Задание 6.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Что можно отнести к основным выгодам банка при участии в проектах, реализуемых на принципах проектного финансирования?

1. максимизация прибыли;
2. обеспечение деловой устойчивости;
3. увеличение объема кредитного портфеля;
4. формирование ресурсной базы банка;
5. улучшение имиджа и PR банка.

Ответ: 1345

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 7.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Методы снижения рисков, такие как метод Дельфи, анализ уместности затрат и метод аналогий, используются для идентификации, оценки и минимизации потенциальных угроз в различных сферах деятельности — от проектов до финансовых операций.

Установите соответствие между методом снижения рисков и соответствующей характеристикой

Методы снижения рисков		Определения	
А	Метод Дельфи	1	позволяет повысить уровень объективности экспертных оценок
Б	Метод анализа уместности затрат	2	задача экспертов сводится к анализу аналитики проектов для выявления потенциального риска.
В	Метод аналогий	3	исследует зоны риска, минимизируя неопределённость, которая угрожает вложенным средствам в реализацию проекта.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: 132

Задание 8.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Для эффективного управления проектом используются различные инструменты. Установите соответствие между инструментом управления и объектом управления, на который он направлен.

Инструмент управления		Объект управления	
А	Иерархическая структура работ	1	Сроки и последовательность выполнения задач
Б	Матрица ответственности	2	Финансовые ресурсы, денежные потоки
В	Сетевой график (диаграмма Ганта)	3	Содержание проекта, объем работ
Г	Бюджет проекта	4	Роли и ответственность членов команды.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 3412

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 9

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Расположите в правильной последовательности процесс управления изменениями в проекте по строительству многофункционального центра:

1. Оценка влияния запрошенного изменения на сроки, бюджет и качество конечного продукта.
2. Принятие решения спонсором проекта об утверждении или отклонении запроса на изменение после анализа предложенных вариантов.
3. Подача инициатором запроса на изменение (например, планировка помещений).
4. Внесение изменений в базовый план управления проектом (обновление графиков, бюджета, документации) после утверждения изменения.
5. Разработка вариантов реализации изменения с оценкой их стоимости и влияния на проектную документацию.

Ответ: 31524

Задание 10

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности. Расположите в правильной последовательности цикл управления качеством (PDCA):

1. Планирование качества.
2. Корректирующие действия (совершенствование процесса).
3. Проверка/контроль качества (оценка результатов).

4.Выполнение работ в соответствии с планом (обеспечение качества).

Ответ: 1432

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель заметил неэффективность процесса закупки канцтоваров в офисе: каждый сотрудник заказывал их самостоятельно у разных поставщиков. Он внедрил централизованный процесс: один ответственный сотрудник собирает заявки раз в месяц и проводит тендер. Это позволило снизить затраты на 30% и сократить время сотрудников на непрофильную деятельность. Изменение было внедрено через официальный регламент с разъяснением его пользы для всех отделов.

Какую деятельность осуществил руководитель?

Ответ: В данном случае была реализована часть компетенции по «руководству процессной деятельностью в организации». Руководитель проанализировал существующий операционный процесс (закупки), выявил его неэффективность (дублирование функций, отсутствие оптовых скидок) и оптимизировал его путем централизации и стандартизации. Это классический пример руководства процессной деятельностью для повышения эффективности организации.

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

При проведении научного исследования по теме «Мотивация удаленных сотрудников» ученый сформулировал гипотезу: «Чем больше времени сотрудник проводит в видеоконференциях с руководителем, тем выше его производительность». Для проверки он собрал данные о времени созвонов и КРІ сотрудников. Анализ показал прямую корреляцию. Ученый опубликовал статью с выводом, что видеоконференции — ключевой драйвер эффективности.

Какую методологическую ошибку допустил исследователь?

Ответ: Исследователь допустил классическую методологическую ошибку: смешение корреляции и причинно-следственной связи. В данном случае корреляция (связь) не доказывает, что видеоконференции вызывают рост производительности. Возможна обратная причинность: более эффективные сотрудники чаще созваниваются с руководителем для обсуждения результатов. Или существует третья переменная (например, сложность проекта), которая влияет и на количество созвонов, и на КРІ. Критически мыслящий исследователь должен был указать на это ограничение в выводах.

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Исследователь анализировал динамику рынка электромобилей. Он использовал данные только за последние два года (2024-2025 гг.) и на их основе построил прогноз о том, что через 5 лет 90% автопарка будет электрическим. При этом он полностью проигнорировал данные за предыдущее десятилетие, которые показывали гораздо более медленный рост.

Какую ошибку при анализе данных допустил исследователь?

Ответ: Выбрав только короткий период аномально быстрого роста и проигнорировав долгосрочные тренды (ретроспективный анализ), исследователь создал искаженную картину реальности. Критическая оценка требует анализа данных в их историческом контексте для построения адекватных прогнозов. Прогноз оказался необоснованно оптимистичным из-за манипуляции временным горизонтом выборки.

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Проект по внедрению цифровой платформы управления столкнулся с сопротивлением персонала. Как руководитель проекта, какие меры вы предпримете для повышения вовлечённости команды и успешного внедрения инноваций?

Ответ: Для повышения вовлечённости команды и успешного внедрения инноваций при сопротивлении персонала необходимо:

1. Коммуникация и информирование: провести встречи с персоналом, объяснив цели проекта, выгоды для компании и сотрудников.
2. Обучение и поддержка: организовать курсы по работе с новой системой, создать базу знаний и назначить «суперпользователей» для помощи коллегам.
3. Вовлечение: привлечь сотрудников к тестированию системы и сбору обратной связи, чтобы они чувствовали свою значимость в процессе изменений.
4. Мотивация: внедрить систему поощрений за активное использование новой платформы и достижение KPI с её помощью.

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В ходе реализации инновационного проекта выявлена необходимость изменения требований заказчика. Как вы организуете процесс управления изменениями, чтобы минимизировать риски для сроков и бюджета проекта? Опишите основные этапы.

Ответ: Для управления изменениями требований заказчика необходимо организовать процесс следующим образом:

1. Официальная регистрация запроса на изменение от заказчика ответственным менеджером или руководителем проекта.

2. Оценка влияния изменений на тройственную ограниченность проекта: сроки, стоимость и качество.

3. Принятие решения об одобрении или отклонении с обоснованием.

4. Планирование внедрения: при одобрении - внесение изменений в план-график, бюджет и техническую документацию.

5. Контроль - отслеживание выполнения измененных работ в соответствии с обновленным планом.

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Совет директоров утвердил бюджет инвестиционного проекта по модернизации производства на сумму 500 млн. рублей. В ходе реализации руководитель проекта регулярно подавал отчеты о расходовании средств, но они носили общий характер («на закупку оборудования», «на монтаж»). Когда до завершения работ остался месяц, выяснилось, что средств на пусконаладочные работы и обучение персонала не хватает — перерасход по другим статьям составил 15%.

О нарушении какого принципа финансового менеджмента в проекте идет речь?

Ответ: Речь идет о нарушении принципа «Прозрачности и детализации бюджетного контроля». Это обосновано тем, что отчеты руководителя проекта не позволяли видеть реальную картину распределения средств по статьям затрат. Отсутствие системы управления освоенным объемом привело к тому, что перерасход был обнаружен слишком поздно, когда возможности для маневра бюджетом были исчерпаны.

Задание 17.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В государственном оборонном предприятии был инициирован проект по диверсификации производства (выпуск гражданской продукции). Для этого было закуплено современное импортное оборудование с ЧПУ. Однако после установки выяснилось, что имеющееся программное обеспечение предприятия несовместимо с новыми станками по протоколам передачи данных, а штатные программисты не обладают компетенциями для написания постпроцессоров под это оборудование.

Какая ошибка была допущена при планировании данного инвестиционного проекта?

Ответ: Это классический пример разрыва между стратегической целью (диверсификация) и технической реализуемостью без подготовительной работы по цифровой трансформации процессов. Закупка оборудования рассматривалась как изолированная задача («купить станки»), а не как часть единого технологического комплекса. Руководитель проекта не провел аудит ИТ-инфраструктуры и компетенций персонала перед принятием инвестиционного решения.

Задание 18.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В команде проекта по маркетингу возник конфликт между дизайнерами и копирайтерами, который парализовал работу, так как руководитель не разработал правила разрешения конфликтов и не распределил роли чётко. Какой инструмент управления командой отсутствует?

Ответ: В команде не используется матрица ответственности или не определены чёткие роли и полномочия. Управление командой требует распределения зон ответственности для предотвращения конфликтов и обеспечения эффективного взаимодействия.

Задание 19.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В проекте по поставке оборудования выбранный поставщик сорвал сроки, а у руководителя нет запасного варианта, так как он не проводил анализ рынка и не рассматривал альтернативы. Какой этап управления закупками был пропущен?

Ответ: Пропущен этап планирования закупок и выбора поставщиков (включая анализ рынка и оценку альтернатив). Управление закупками требует разработки стратегии выбора контрагентов на основе критериев надёжности, цены и сроков, а также наличия резервных вариантов для минимизации рисков срыва поставок.

Задание 20.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В проекте по разработке программного обеспечения бюджет был превышен на 30%. Руководитель не контролировал затраты и не пересматривал бюджет при изменениях в объёме работ. Какой процесс управления проектом был нарушен?

Ответ: Нарушен процесс управления стоимостью проекта. Он включает планирование бюджета, контроль расходов, анализ отклонений и корректировку бюджета при необходимости.

ПК-1	Способен осуществлять подготовку экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации
------	---

Б1.В.04	Современный стратегический анализ в агропромышленном комплексе
Б1.В.05	Управление корпорациями и стратегическое планирование развития бизнеса
Б1.В.08	Организация и управление бизнес-процессами
Б1.В.09	Конъюнктурный анализ и портфельный менеджмент

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Стратегический анализ – это:

1. высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
2. формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации
3. разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии
4. прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

Ответ: 4

Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

В рамках государственной программы развития сельских территорий рассматривается проект создания агротехнопарка. Какие функции и участники являются ключевыми для такого объекта как элемента инновационной инфраструктуры АПК?

1. Предоставление земельных участков в аренду крупным агрохолдингам для выращивания зерновых.
2. Проведение научно-исследовательских работ (НИОКР) по селекции новых сортов растений.
3. Центр трансфера технологий, помогающий внедрять научные разработки в производство.
4. Консультационный центр для фермеров по вопросам бухгалтерского учета и налогообложения.
5. Испытательный полигон для тестирования новой сельскохозяйственной техники и технологий.

Ответ: 235

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 3.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Установите последовательность этапов жизненного цикла сельскохозяйственной отрасли (на примере рынка органической продукции):

1. Стадия роста: быстрый рост спроса, появление новых игроков, активное государственное регулирование и стандартизация.
2. Стадия зарождения: формирование ниши, деятельность малых фермерских хозяйств, высокий уровень недоверия потребителей, отсутствие стандартов.
3. Стадия зрелости: замедление темпов роста, высокая конкуренция, консолидация рынка крупными агрохолдингами, ценовые войны.
4. Стадия спада: насыщение рынка, снижение рентабельности, переход потребителей к новым трендам или продуктам-заменителям.

Ответ: 2134

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 4.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

При проведении SWOT-анализа для фермерского хозяйства, выращивающего картофель, были выявлены следующие факторы: наличие собственной плодородной пашни в собственности; использование современных сортов картофеля, устойчивых к болезням; отсутствие складских помещений, что вынуждает продавать урожай сразу после сбора по низким ценам; высокая квалификация агронома и механизаторов; рост популярности здорового питания и спроса на фермерские продукты в крупных городах.

Какие из них относятся к категории «Сильные стороны»

Ответ: К сильным сторонам относятся наличие собственной плодородной пашни в собственности; использование современных сортов картофеля, использование современных сортов картофеля, устойчивых к болезням, рост популярности здорового питания и спроса на фермерские продукты в крупных городах.

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В компании внедряется система сбора данных о состоянии полей с помощью дронов (БПЛА). Руководитель IT-проекта требует от агрономов немедленно предоставлять данные в цифровом виде для загрузки в систему. Агрономы жалуются на дополнительную нагрузку и отсутствие времени на оцифровку бумажных журналов учёта. Процесс внедрения буксует.

Какую ошибку допустил руководитель IT-проекта с точки зрения управления изменениями и какую стратегию должен был предложить руководитель службы бизнес-анализа до начала внедрения?

Ответ: Руководитель IT-проекта допустил классическую ошибку: он начал внедрение с технологии, а не с процесса. Он автоматизировал несуществующий или неудобный процесс («оцифровка журналов»), создав дополнительную работу вместо её упрощения. Стратегия руководителя службы анализа: До начала проекта он должен был провести реинжиниринг процесса сбора данных.

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В отчёте о финансовых результатах агрофирмы указана прибыль от продаж в размере -3,6 млн. руб., а коммерческие и управленческие расходы составили всего лишь около одной десятой части от полной производственной себестоимости реализованной продукции.

О чём свидетельствует такая структура затрат для стратегического анализа? Какова основная причина убыточности?

Ответ: Структура затрат показывает, что основная причина убыточности кроется не в высоких коммерческих или управленческих расходах (которые составляют лишь ~1/10 от себестоимости), а в самой производственной сфере. Уровень производственной себестоимости значительно превышает возможную выручку от реализации продукции при текущих ценах или урожайности/продуктивности. Это означает, что для достижения рентабельности необходимо принимать стратегические решения по снижению именно производственных издержек (например, внедрение ресурсосберегающих технологий, смена агрокультур), а не сокращение административного аппарата или рекламы.

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИЯМИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Финансовый директор компании поручил менеджеру по стратегическому планированию провести технико-экономическое обоснование для вывода новой линейки продукции на рынок. Какой метод сбора и обработки экономической информации следует применить в первую очередь для расчёта прогнозируемого объёма продаж?

1. Анализ динамики цен на сырьё за предыдущий период.

2. Расчёт сметы административных расходов.
 3. Оценка ёмкости рынка и доли конкурентов с использованием маркетинговых исследований.
 4. Инвентаризация основных средств на складе.
- Ответ: 3

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Аналитик планово-экономического отдела готовит экономическое обоснование для стратегического плана развития организации. Какие действия он должен выполнить в соответствии с требованиями к подготовке экономических разделов плана?

1. Самостоятельно изменить утверждённую стратегию развития организации без согласования с руководством.
2. Составить прогноз основных финансово-экономических показателей деятельности организации.
3. Проанализировать финансовую отчётность организации за последние 3 года.
4. Игнорировать данные о внешней конкурентной среде, так как это не влияет на экономические расчёты.
5. Обосновать систему финансово-экономических показателей с учётом стратегического управления.

Ответ: 235

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 3.

Прочитайте текст и установите соответствие.

При разработке стратегических и оперативных планов используются различные виды экономических обоснований. Установите соответствие между видом экономического обоснования и его содержанием.

Вид обоснования	Содержание
А. Технико-экономическое обоснование (ТЭО)	1. Сравнение доходности проекта с альтернативными вариантами вложений капитала
Б. Финансово-экономическое обоснование	2. Расчёт затрат, результатов и эффективности инвестиционного проекта
В. Бизнес-план	3. Анализ влияния проекта на финансовые потоки и показатели ликвидности организации

Г. Оценка альтернативных издержек	4. Комплексный документ, включающий маркетинговый, производственный и финансовый разделы
-----------------------------------	--

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2341

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 4.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Менеджер по стратегическому планированию получил задание подготовить экономическое обоснование для решения о реструктуризации бизнес-процессов в организации. Какие разделы должны быть обязательно включены в это экономическое обоснование, чтобы оно соответствовало требованиям стратегического управления?

Ответ: Должны быть включены следующие разделы: анализ текущих затрат по реструктурируемым процессам; прогноз снижения операционных издержек и роста производительности; расчёт инвестиционных затрат на реструктуризацию; оценка срока окупаемости и чистой приведённой стоимости (NPV) проекта; анализ рисков и чувствительности ключевых показателей к изменениям внешней среды.

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Экономист предприятия готовит аналитическую записку для принятия организационно-управленческого решения о передаче части производственных функций на аутсорсинг. Какие финансово-экономические показатели необходимо сравнить в формате «make-or-buy» (производить или покупать), чтобы обосновать экономическую эффективность решения?

Ответ: необходимо сравнить полные затраты на собственное производство (постоянные и переменные издержки) с ценой приобретения услуг аутсорсера, включая транзакционные издержки. Дополнительно следует оценить влияние на чистую прибыль, рентабельность активов и высвобождаемые производственные мощности. Также важно учесть нефинансовые факторы: риски потери контроля над качеством и зависимость от поставщика.

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель проектного офиса компании поручил менеджеру по стратегическому планированию разработать экономическое обоснование для включения нового направления в

портфель проектов. Какие методы выбора инвестиционного приоритета из арсенала портфельного планирования (на примере матриц БКГ или МакКинси) следует применить, и почему?

Ответ: следует применить методы матрицы БКГ (доля рынка — темп роста рынка) для оценки привлекательности направления и позиционирования среди существующих бизнесов. Дополнительно можно использовать матрицу МакКинси (привлекательность отрасли — конкурентоспособность) для более детального анализа. Это позволит объективно сравнить новое направление с текущими в портфеле и обосновать решение о его финансировании в рамках стратегии диверсификации или концентрированного роста.

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

При внедрении процессного подхода для целей управления:

1. должна быть создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов;
2. должны быть определены КРІ для основных бизнес-процессов;
3. должны быть определены КРІ для сквозных бизнес-процессов;
4. должны быть установлены цели развития организации в целом.

Ответ: 1

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 2.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Главными принципами моделирования бизнес процессов являются такие, как принцип декомпозиции, сфокусированности, документирования, непротиворечивости, полноты и достаточности

Установите соответствие между принципами и соответствующей характеристикой

Принципы моделирования бизнес процессов		Характеристика	
А	Принцип декомпозиции	1	элементы, входящие в процесс, должны быть формализованы и зафиксированы в модели
Б	Принцип сфокусированности	2	каждый процесс может быть представлен набором иерархически выстроенных элементов.

			В соответствии с этим принципом процесс необходимо детализировать на составляющие элементы
В	Принцип документирования	3	для разработки модели необходимо абстрагироваться от множества параметров процесса и сфокусироваться на ключевых аспектах. Для каждой модели эти аспекты могут быть свои
Г	Принцип непротиворечивости	4	прежде чем включать в модель тот или иной элемент, необходимо оценить его влияние на процесс. Если элемент не существенный для выполнения процесса, то его включение в модель не целесообразно, т.к. он может только усложнить модель бизнес-процесса
Д	Принцип полноты и достаточности	5	все элементы, входящие в модель процесса должны иметь однозначное толкование и не противоречить друг другу

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Ответ: 23154

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 3.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите последовательность этапов автоматизации сквозного бизнес-процесса:

- 1.Техническая реализация: настройка ПО, интеграция систем, перенос данных.
- 2.Анализ процесса «как есть», выявление узких мест и возможностей для автоматизации.
- 3.Внедрение системы в эксплуатацию, обучение пользователей, запуск в промышленную эксплуатацию.

4.Проектирование целевого процесса «как будет» и составление технического задания (ТЗ).

Ответ: 2413

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 4.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

При автоматизации производственной линии выяснилось, что сотрудники не готовы работать с новым ПО. Обучение провели уже после внедрения, из-за чего первые недели были потеряны на ошибки.

На каком этапе управления изменениями была допущена ошибка?

Ответ: Ошибка на этапе подготовки персонала. Необходимо было провести обучение до внедрения.

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

В процессе «Разработка нового продукта» участвуют отделы маркетинга (проводят опросы), инженеры (создают прототип) и юристы (проверяют патентную чистоту). Отдел маркетинга считает свою работу главной, инженеры жалуются на нереалистичные требования маркетологов, а юристы подключаются в последний момент и тормозят запуск своими правками. Объясните, какая проблема координации характерна для данного процесса.

Ответ: Проблема заключается в межфункциональной разобщённости. Наблюдается конфликт целей между функциональными подразделениями. Каждый отдел преследует свои KPI, игнорируя общую цель — успешный запуск продукта. Отсутствует единый владелец сквозного процесса разработки продукта.

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

Процесс «Обработка обращений клиентов» в службе поддержки хаотичен: нет единых правил приоритизации заявок, разные операторы решают однотипные проблемы разными способами, а сложные случаи могут «висеть» без ответа неделями. Объясните, как отсутствие стандартизации влияет на удовлетворённость клиентов.

Ответ: Из-за отсутствия стандартизации клиент получает непредсказуемый сервис. Разные решения одной проблемы вызывают недоверие. Долгое ожидание сложных случаев формирует негативный имидж компании как медлительной и некомпетентной.

КОНЪЮНКТУРНЫЙ АНАЛИЗ И ПОРТФЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов.

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Под товарным портфелем понимается

1. финансовая устойчивость предприятия;
2. доля предприятия на рынке;

3. ресурсное обеспечение предприятия;
 4. вся совокупность продукции предприятия.
- Ответ: 4

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов.

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Продление жизненного цикла товара осуществляется:

1. быстрой сменой ассортимента;
2. нахождением новых рынков сбыта;
3. увеличением объема выпуска товара;
4. проведением гибкой маркетинговой политики.

Ответ: 24

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 3.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Определите емкость регионального рынка товара А на основе следующих данных (шт):

Показатели	Кол-во, шт
Внутреннее региональное производство товара А	4200
импорт	250
экспорт	150
Остатки товара, а на начало года	120
Остатки товара, а на конец года	80

Ответ: 4340

$$120+4200+250-150-80 = 4340 \text{ шт.}$$

Задание 4.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Поставщик персональных компьютеров продает компьютеры только для применения в бизнесе. Он принимает решение начать продажу этих компьютеров также и конечным пользователям (индивидуальным потребителям). Как можно назвать эту стратегию?

Ответ: Развитие рынка.

Стратегия развития рынка – это направление развития бизнеса, при котором компания выводит существующий продукт на новые рынки или сегменты. В нашем случае товар выводится на сегмент – индивидуальные пользователи.

ПК-2	Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами
------	---

Б1.В.05	Управление корпорациями и стратегическое планирование развития бизнеса
---------	--

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИЯМИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Финансовый директор корпорации анализирует динамику операционной прибыли (ЕВІТ) за последние 5 лет. Он замечает, что темпы роста показателя замедлились, при этом долговая нагрузка компании увеличилась. Какой ключевой финансово-экономический показатель в первую очередь следует спрогнозировать для оценки способности компании обслуживать долг?

1. Чистую прибыль на акцию (EPS).
2. Коэффициент текущей ликвидности.
3. Коэффициент покрытия процентов (ICR).
4. Рентабельность собственного капитала (ROE).

Ответ: 3

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Стратегический менеджер корпорации разрабатывает сценарии развития на ближайшие 3 года. Базовая макроэкономическая модель показывает вероятность рецессии 60%. Какой метод прогнозирования динамики финансово-экономических показателей наиболее адекватен в условиях высокой неопределенности?

1. Экстраполяция тренда.
2. Сценарный анализ с построением оптимистичного, базового и пессимистичного прогнозов.
3. Многофакторная регрессия на исторических данных.
4. Анализ безубыточности.

Ответ: 2

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Руководитель бизнес-единицы получил данные, что доля рынка снизилась на 15%, а операционные расходы выросли на 25%. Какое стратегическое решение по управлению бизнес-процессами является наиболее обоснованным на краткосрочном горизонте?

1. Немедленно уволить руководителя отдела продаж.
2. Провести реинжиниринг операционного процесса с целью сокращения издержек.
3. Увеличить бюджет на рекламу в два раза.
4. Продать бизнес-единицу.

Ответ: 2

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Экономист корпорации готовит аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики. Какие показатели должны быть включены в анализ для принятия стратегического решения о реструктуризации портфеля бизнесов?

1. Величина дебиторской задолженности на текущую дату.
2. Коэффициент BCG (темпы роста рынка — относительная доля рынка) для каждого бизнеса.
3. Количество сотрудников на окладе.
4. Показатель чистой приведенной стоимости (NPV) при продаже бизнеса.
5. Синергетический эффект от объединения/выделения подразделений.

Ответ: 245

Задание 5.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Совет директоров требует от топ-менеджмента обоснования стратегии развития. Какие нормативные правовые акты необходимо знать для законного регулирования финансово-хозяйственной деятельности при выходе на международный рынок?

1. Гражданский кодекс РФ
2. Налоговый кодекс РФ
3. Внутренний кодекс корпоративной этики
4. Закон о противодействии легализации доходов (AML)
5. Регламент о дресс-коде сотрудников

Ответ: 124

Задание 6.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

На стратегической сессии обсуждается диверсификация в смежную отрасль. Какие отечественные и зарубежные практики рациональной организации экономической деятельности следует изучить в первую очередь?

1. Опыт Toyota по системе бережливого производства (Lean)
2. Практики EY по построению трехлинейной защиты рисков
3. График отпусков сотрудников за прошлый год
4. Отраслевые бенчмарки EBITDA для целевой отрасли
5. Протокол прошлого совещания по зарплатам

Ответ: 124

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 7.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Менеджер по стратегии разрабатывает стратегию развития организации. Установите соответствие между типом стратегии и ее содержанием для этапа «Рост».

Тип стратегии		Содержание	
А	Стратегия концентрированного роста	1	Слияние с конкурентом в той же отрасли
Б	Стратегия интегрированного роста	2	Поиск возможностей на существующем рынке с новым продуктом
В	Стратегия диверсифицированного роста	3	Приобретение поставщика сырья
Г	Стратегия сокращения	4	Выход в новую отрасль, не связанную с текущим бизнесом
		5	Ликвидация бизнеса с отрицательным денежным потоком

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2345

Задание 8.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Аналитик проводит PESTEL-анализ для корпорации. Установите соответствие фактора внешней среды и группы.

Группа факторов (PESTEL)		Фактор	
А	Economic	1	Внедрение новой системы квотирования выбросов CO2
Б	Political	2	Снижение ключевой ставки ЦБ до 6%
В	Technological	3	Изменение налогового законодательства в отрасли
Г	Environmental	4	Появление промышленных 3D-принтеров для производства деталей
		5	Смена поколения потребителей (миллениалы → зумеры)

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2341

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 9.

Прочитайте текст и установите последовательность

Главный экономист компании прогнозирует динамику финансовых показателей для годового бюджета. Установите правильную последовательность шагов прогнозирования (сверху вниз).

Укажите номера правильной последовательности.

1. Расчет прогнозного отчета о финансовых результатах (P&L)
2. Прогноз выручки на основе рыночных трендов
3. Корректировка на инвестиционную программу (Capex)
4. Построение прогнозного баланса (Balance Sheet)
5. Расчет операционных расходов (ОРЕХ) на основе прогнозной выручки

Ответ: 25134

Задание 10.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Руководитель отдела стратегического планирования внедряет систему сбалансированных показателей (BSC). Установите правильную последовательность каскадирования целей от корпоративного уровня до рядового сотрудника.

Укажите номера правильной последовательности.

1. Определение целей и KPI для отдела

2. Формулировка корпоративной стратегии и карты целей (BSC)
3. Разработка индивидуальных KPI и планов развития сотрудников
4. Коммуникация корпоративных целей до руководителей подразделений
5. Проведение ежемесячного мониторинга и корректировка

Ответ: 24135

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Финансовый директор корпорации заметил, что фактические показатели рентабельности систематически отклоняются от стратегических планов. Какую систему стратегического контроля ключевых показателей вы предложите внедрить?

Ответ: рекомендуется внедрить систему бюджетирования с гибкими плановыми показателями и регулярный анализ отклонений (план-факт анализ). Дополнительно использовать систему сбалансированных показателей (BSC) с квартальной ревизией стратегических KPI. Это позволит оперативно корректировать тактические решения без потери стратегической цели.

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

При стратегическом управлении бизнес-процессами выявлено, что закупочная деятельность не синхронизирована с производственным планом. Какие стратегические показатели позволят интегрировать эти процессы?

Ответ: внедрить показатель «оборотчиваемость запасов в днях» в увязке с производственным планом и «точность выполнения графика поставок». Также контролировать коэффициент связывания оборотного капитала в запасах. Это обеспечит синхронизацию закупок и производства.

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Совет директоров требует оценить долгосрочную эффективность корпорации, а не только текущую прибыль. Какой показатель вы предложите для стратегической оценки и почему?

Ответ: предлагаю использовать экономическую добавленную стоимость (EVA), так как она учитывает стоимость привлеченного капитала. EVA показывает, создает ли компания ценность для акционеров сверх затрат на капитал. Это стимулирует долгосрочные инвестиционные решения.

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель бизнес-единицы предлагает увеличить долю рынка любой ценой. Какие стратегические риски вы должны учесть как стратегический менеджер?

Ответ: Основной риск — снижение рентабельности из-за демпинга или неоправданных затрат на маркетинг. Возможен риск ухудшения качества обслуживания существующих клиентов. Также существует риск несоответствия стратегии корпоративному портфелю в целом.

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Корпорация планирует выход на новый географический рынок. Какие три стратегических экономических показателя необходимо спрогнозировать в первую очередь?

Ответ: Прогноз емкости и темпа роста нового рынка, прогноз доли рынка с учетом конкурентной среды и прогноз экономической добавленной стоимости по новому проекту. Также необходим прогноз потребности в инвестициях и сроках окупаемости.

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В ходе стратегической сессии выяснилось, что разные подразделения используют противоречивые методы оценки эффективности. Как унифицировать стратегическое управление показателями?

Ответ: разработать корпоративный стандарт «Система стратегических KPI» с едиными методиками расчета и целевыми значениями. Внедрить сбалансированную систему показателей (BSC) для всех подразделений. Назначить центр ответственности за стратегическую отчетность.

Задание 17.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Генеральный директор требует ежемесячно отчитываться по стратегическим показателям, но данные собираются долго. Какой подход вы предложите для оперативного стратегического мониторинга?

Ответ: предлагаю внедрить стратегическую дашборд-панель с автоматическим сбором данных из учетных систем. Использовать методику «позднего» стратегического контроля — анализ по факту закрытия периода с выделением трендов. Критические показатели отслеживать на еженедельной основе.

Задание 18.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Конкуренты начали ценовую войну. Как стратегически управлять бизнес-процессами, чтобы сохранить долгосрочную эффективность?

Ответ: сместить фокус со снижения цены на повышение ценности для клиента через сервис или качество. Оптимизировать внутренние бизнес-процессы для снижения себестоимости без потери качества. Контролировать долгосрочные показатели, такие как пожизненная ценность клиента.

Задание 19.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

При стратегическом анализе выявлено, что корпорация теряет долю рынка на зрелом рынке. Какие стратегические альтернативы вы предложите?

Ответ: рассмотреть стратегию «сбора урожая» с оптимизацией затрат и поддержанием рентабельности. Альтернатива — стратегия дифференциации продукта или удержания лояльных клиентов. Возможна стратегия частичного сворачивания бизнеса с реинвестированием в новые направления.

Задание 20.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Как вы как стратегический менеджер будете оценивать эффективность управления бизнес-процессами с точки зрения ПК-2 (стратегическое управление ключевыми экономическими показателями)?

Ответ: оценка будет проводиться через динамику экономической добавленной стоимости (EVA) и рентабельности инвестированного капитала (ROIC). Дополнительно анализируется точность прогнозов стратегических показателей и выполнение стратегических карт BSC. Также оценивается скорость адаптации бизнес-процессов к изменениям внешней среды.

ПК-4	Способен осуществлять руководство инвестиционными и инновационными проектами с использованием современных информационных технологий
------	---

Б1.О.06	Управление проектами
Б1.В.02	Инновационный менеджмент в агропромышленном комплексе
Б1.В.05	Управление корпорациями и стратегическое планирование развития бизнеса
Б1.В.07	Управление инвестициями и оценка рисков корпорации

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

В практике проектного управления различают следующие формы снабжения:

1. унимодальную и складскую;
2. транзитную, унимодальную и складскую;
3. транзитную и складскую;
4. транзитную и унимодальную.

Ответ: 3

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

В проекте по строительству дороги возникла необходимость изменения маршрута из-за обнаруженного на стройплощадке газопровода высокого давления, который не был нанесен на старые карты. Изменение маршрута удлиняет дорогу на 500 метров и требует дополнительных затрат. К какому типу рисков относится данная ситуация?

1. Внешний предсказуемый риск.
2. Внешний непредсказуемый риск (форс-мажор).
3. Внутренний технический риск.
4. Риск недостаточности планирования (ошибка планирования).

Ответ: 4

Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Что входит в план управления изменениями в проекте?

1. описание изменений;
2. планированием превентивных действий, направленных на снижение отрицательных воздействий на проект;
3. предположительные сроки возникновения;
4. результат управленческих воздействий;
5. конкретные действия по управлению изменениями.

Ответ: 135

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы .Руководитель агропроекта анализирует эффективность использования ресурсов. Какие из перечисленных показателей относятся к группе стоимостных показателей и позволяют оценить текущее состояние здоровья проекта?

1. Плановый объем выполненных работ в денежном выражении.
2. Освоенный объем, стоимость фактически выполненных работ.
3. Фактическая стоимость выполненных работ.
4. Чистая приведенная стоимость (NPV), показатель инвестиционной привлекательности всего бизнеса.

Ответ: 123

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 5.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Для целей ресурсного обеспечения проекта принято материальные ресурсы классифицировать по признаку их воспроизводства и участия в процессе преобразования.

Установите соответствие между типами ресурсов и соответствующей характеристикой

Типы ресурсов		Определения	
А	невоспроизводимые ресурсы	1	ресурсы, необходимые для процесса преобразования, но не являющиеся частью выходных ресурсов
Б	воспроизводимые ресурсы	2	накапливаемые, складированные ресурсы, которые расходуются полностью, не допуская повторного использования
В	преобразуемые ресурсы	3	ресурсы, которые подвергаются преобразованиям и входят в выходные продукты
Г	непреобразуемые ресурсы	4	ненакапливаемые, нескладированные ресурсы, которые в ходе работы сохраняют свою натурально-вещественную форму

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2431

Задание 6.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Выделяют такие этапы процесса управления проектами, как инициация, планирование, реализация и завершение.

Установите соответствие между этапами инвестиционного проекта с их результатами:

Этап		Результат	
А	Инициация	1	Устав проекта, бизнес-кейс
Б	Планирование	2	Детальный план, бюджет
В	Реализация	3	Отчёт
Г	Завершение	4	Готовый продукт или объект

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 1243

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 7.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

При реализации инвестиционного проекта с использованием *ВИМ*-технологий (Визуализация и контроль этапов) в строительстве определите последовательность действий:

1. Формирование концепции и целей проекта.
2. Разработка информационной модели объекта.
3. Согласование и утверждение проектной документации.
4. Эксплуатация и сопровождение объекта.
5. Реализация строительства с использованием модели

Ответ: 12354

Задание 8.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Расположите в правильной последовательности действия руководителя проекта при обнаружении критического отклонения по бюджету на этапе реализации:

1. Анализ причин отклонения (например, рост цен на ГСМ, валютные колебания) и оценка влияния на итоговые цели проекта.
2. Принятие управленческого решения: запрос на изменение бюджета, пересмотр содержания проекта или поиск внутренних резервов.

3. Сбор фактических данных о затратах и сопоставление их с плановыми показателями бюджета.

4. Информирование спонсора проекта и ключевых стейкхолдеров о выявленной проблеме и предлагаемых вариантах решения.

5. Внедрение утвержденного решения и обновление плана управления проектом.

Ответ: 31425

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Проект по созданию цифровой платформы для прямого сбыта фермерской продукции (маркетплейс) запущен. Однако через полгода после запуска количество активных пользователей-фермеров не растет, несмотря на активную рекламу. Анализ показал, что интерфейс платформы неудобен для людей старшего поколения, а мобильное приложение работает нестабильно. Как руководителю ИТ-проекта провести «работу над ошибками» на этапе эксплуатации?

Ответ: Необходимо немедленно приостановить привлечение новых пользователей до исправления названных ошибок. Следует провести тестирование с участием реальных фермеров для выявления проблем интерфейса. На основе полученных данных сформировать блок задач для команды разработки мероприятий по стабилизации мобильного приложения и редизайну интерфейса под потребности целевой аудитории (крупные кнопки, упрощенная навигация).

Задание 10.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В рамках инвестиционного проекта по строительству тепличного комплекса закуплены уникальные светодиодные фитолампы иностранного производства. После введения санкций поставщик прекратил поддержку и поставку комплектующих. Гарантийный срок еще не истек. Опишите алгоритм действий руководителя проекта по минимизации рисков выхода из строя оборудования и обеспечению бесперебойности производственного цикла.

Ответ: Руководитель должен немедленно задействовать юридический отдел для формального предъявления претензий поставщику в рамках гарантийных обязательств, зафиксировав факт прекращения поддержки. Параллельно необходимо создать технический комитет для анализа возможности использования аналогов от других производителей или поиска способов параллельного импорта запчастей через третьих лиц. Критически важно создать страховой запас наиболее уязвимых комплектующих (драйверы, блоки питания) на складе, чтобы обеспечить работу комплекса на время поиска долгосрочного решения.

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

На этапе планирования руководитель проекта заложил в бюджет 10% резерв на непредвиденные расходы. Однако при возникновении первой же небольшой проблемы он потратил эти деньги без дополнительного согласования с заказчиком. Почему это является ошибкой?

Ответ: Это является ошибкой управления стоимостью. Резерв на непредвиденные расходы является частью бюджета и должен тратиться только на риски, которые были идентифицированы и для которых был разработан план реагирования. Любое использование этого резерва должно проходить через процедуру интегрированного управления изменениями для формального одобрения корректировки бюджета.

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Проект по запуску линии по переработке молока имеет следующие показатели:

Инвестиции: 95 млн. руб.

Средний годовой чистый денежный поток: 18 млн. руб. Рассчитайте срок окупаемости проекта (PP) и простую норму прибыли (ARR).

Ответ:

1.Срок окупаемости (PP): $95/18=5,28$ лет (округляем до 5 лет и 3 мес.).

2.Простая норма прибыли (ARR): $(18/95) \times 100\% = 18,9\%$

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В рамках инновационного проекта закуплено оборудование на сумму 18 млн руб. со сроком полезного использования 8 лет. Амортизация начисляется линейным методом.Рассчитайте ежегодную сумму амортизационных отчислений и остаточную стоимость оборудования через 4 года эксплуатации.

Ответ:

Ежегодная амортизация: $18 \text{ млн. руб.} / 8 \text{ лет} = 2,25 \text{ млн. руб./год.}$

Остаточная стоимость через 4 года: $18 - (2,25 \times 4) = 9 \text{ млн. руб.}$

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Технология процессов по всем функциям и проектам организации входит в ...

1. Ресурсный блок.
2. Продуктовый блок.
3. Функциональный блок.
4. Организационный блок производственно-хозяйственной системы.
5. Блок управления.

Ответ: 4

Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие из перечисленных действий относятся к этапу инициации инновационного проекта в сфере АПК?

1. Формирование устава проекта.
2. Определение ключевых заинтересованных сторон.
3. Разработка детального графика работ.
4. Оценка рисков и возможностей.

Ответ: 124

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 3.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Для анализа эффективности инновационного проекта используются ключевые показатели эффективности (КПИ). Соотнесите КПИ с его формулой или способом расчета в рамках ИТ-проекта в АПК.

Ключевые показатели эффективности (КПИ)		Данные, которые она генерирует	
А	Срок окупаемости проекта	1	(Фактическая урожайность - Прогноз модели) / Фактическая урожайность.
Б	Точность прогноза урожайности модели	2	Чистая прибыль от проекта / Сумма инвестиций
В	Коэффициент использования техники	3	Время полезной работы техники / Общее время нахождения в хозяйстве.
Г	Возврат на инвестиции	4	Сумма инвестиций / Среднегодовой денежный поток от проекта.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ:4132

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Расположите в правильной последовательности этапы внедрения технологии Интернета вещей (IoT) для управления тепличным комбинатом:

1. Подбор, закупка и монтаж датчиков (микроклимат, влажность почвы) и исполнительных устройств (система полива).
2. Формирование технического задания, выбор программной платформы и расчет технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта.
3. Интеграция IoT-платформы с существующей системой предприятия для сквозного учета затрат и продукции.
4. Обучение персонала работе с новым оборудованием и системой мониторинга; ввод объекта в промышленную эксплуатацию.
5. Пилотная эксплуатация на ограниченном участке, калибровка датчиков и отладка алгоритмов автоматического управления.

Ответ: 21534

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Агрохолдинг планирует внедрить систему спутникового мониторинга посевов. Проект требует инвестиций в ПО и обучение персонала. Руководство сомневается в окупаемости, так как текущие методы контроля (визуальный осмотр) бесплатны. Какие этапы жизненного цикла проекта необходимо выделить для обоснования управленческого решения о запуске инновации?

Ответ: Для обоснования решения необходимо выделить этапы: Инициация (формулировка целей), Планирование (расчет бюджета и сроков), Реализация (внедрение ПО), Мониторинг (сбор данных) и Завершение (анализ результатов).

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Инвестиционный проект по строительству роботизированной молочной фермы предполагает использование датчиков для мониторинга здоровья коров. В смету заложена покупка зарубежного программного обеспечения (ПО) для анализа этих данных. Однако из-за санкций поставка ПО невозможна. Какие альтернативные ИТ-решения может использовать руководитель проекта для реализации задачи мониторинга?

Ответ: Руководитель может использовать отечественные платформы Интернета вещей (IoT) и платформы анализа больших данных (BigData), которые поддерживают подключение датчиков по стандартным протоколам.

Задание 7.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Внедрение прецизионного земледелия увеличило затраты, но не дало быстрой окупаемости. Как объяснить это инвесторам?

Ответ: Долгосрочная выгода включает экономию ресурсов, рост урожайности и повышение устойчивости к климатическим рискам.

Задание 8.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В фермерском хозяйстве планируется переход на органическое земледелие, но срок окупаемости превышает 5 лет. Какие инструменты финансирования стоит рассмотреть?

Ответ: Целесообразно привлечь государственные субсидии, льготные кредиты или партнерские инвестиции с распределением рисков.

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Агрохолдинг внедряет блокчейн для отслеживания цепочки поставок. Какие ключевые этапы жизненного цикла проекта необходимо учесть?

Ответ: Требуется анализ потребностей, выбор платформы, интеграция с текущими системами, обучение персонала и пилотное тестирование.

Задание 10.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Кооператив планирует реализовать инновационный проект по строительству биогазовой установки. Какие альтернативные источники финансирования возможны?

Ответ: Возможны такие альтернативные источники финансирования, как гранты на «зеленую» энергетику, частные инвесторы.

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИЯМИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Руководитель инвестиционного проекта в корпорации должен выбрать наиболее эффективный метод оценки экономической эффективности проекта с учетом временной стоимости денег. Какой из следующих методов в первую очередь следует использовать?

1. Чистая приведенная стоимость (NPV).
2. Простая норма прибыли (ROI).
3. Срок окупаемости без дисконтирования.
4. Коэффициент ликвидности.

Ответ: 1

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Стратегический менеджер формирует команду для управления инновационным проектом с использованием современных информационных технологий. Какие компетенции являются ключевыми для членов такой команды?

1. Умение работать только с бумажными носителями информации.
2. Навыки работы с пакетами прикладных программ для оценки эффективности проектов (ProjectExpert, MS Project).
3. Способность анализировать предложения по совершенствованию проектов с использованием готовых алгоритмов.
4. Игнорирование цифровых инструментов управления проектами.
5. Опыт руководства проектом с формированием команды и оценкой экономической эффективности проектных решений.

Ответ: 235

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 3.

Прочитайте текст и установите соответствие.

При руководстве инвестиционными и инновационными проектами используются различные методы оценки эффективности. Установите соответствие между методом оценки и его содержанием.

Метод оценки	Содержание
А – NPV	1 – Отношение текущей стоимости денежных притоков к текущей стоимости оттоков
Б – IRR	2 – Чистая приведенная стоимость проекта
В – PI	3 – Период времени, за который окупаются инвестиции с учетом дисконтирования
Г – DPP	4 – Ставка дисконтирования, при которой NPV = 0

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2413

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Корпорация внедряет новый инновационный проект. Установите правильную последовательность этапов руководства инвестиционным проектом с использованием информационных технологий.

Укажите номера правильной последовательности.

1. Мониторинг и контроль хода выполнения проекта с использованием информационных систем.
2. Формирование команды проекта и распределение ролей.
3. Оценка экономической эффективности проектных решений с помощью пакетов прикладных программ.
4. Анализ предложений по совершенствованию проекта.
5. Общеорганизационная подготовка и утверждение проекта.

Ответ: 52431

ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель инновационного проекта заметил, что члены команды используют разные версии программного обеспечения для планирования проекта, из-за чего возникают ошибки в сроках и бюджете. Какое управленческое решение следует принять для стандартизации работы?

Ответ: внедрить корпоративный стандарт по использованию единой информационной системы управления проектами (например, MS Project или аналоги). Организовать обучение команды работе в этой системе. Назначить администратора ИТ-инфраструктуры проекта для контроля версий ПО.

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

При оценке экономической эффективности инвестиционного проекта аналитики получили $NPV = 0$. Что это означает для принятия стратегического решения и какие дополнительные шаги вы предложите?

Ответ: $NPV = 0$ означает, что проект обеспечивает доходность на уровне ставки дисконтирования, не создавая дополнительной стоимости. Для принятия решения следует оценить нефинансовые выгоды — стратегическое соответствие, развитие компетенций, влияние на конкурентные позиции. Также рекомендуется провести анализ чувствительности.

Задание 7.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В ходе реализации инновационного проекта выяснилось, что команда не владеет современными информационными технологиями проектного управления. Какие меры следует предпринять для исправления ситуации?

Ответ: организовать целевое обучение команды работе с пакетами прикладных программ (ProjectExpert, MS Project, Visio). Пригласить внешнего консультанта для первоначальной настройки системы и наставничества. Внедрить регулярные аудиты использования ИТ-инструментов в проекте.

Задание 8.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Совет директоров требует оценить экономическую эффективность портфеля инвестиционных проектов, но все проекты имеют разные сроки и масштабы. Какой метод оценки вы предложите для сравнения?

Ответ: предлагаю использовать метод индекса доходности (PI) для ранжирования проектов по эффективности на единицу вложенных средств. Дополнительно применить метод эквивалентного аннуитета для проектов с разными сроками. Все расчеты выполнять в специализированном ПО с проверкой на чувствительность.

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Как вы как руководитель проекта обеспечите общеорганизационную подготовку и формирование команды для нового инновационного проекта с использованием современных информационных технологий?

Ответ: проведу анализ требуемых компетенций и подбор участников на основе их цифровых навыков. Организую вводный семинар по целям проекта и единой информационной среде. Сформирую устав команды с четкими ролями и ответственностью, утвержу регламент коммуникаций через ИТ-платформу.

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ И ОЦЕНКА РИСКОВ КОРПОРАЦИИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Индекс рентабельности или доход на единицу затрат PI (Profitability Index) определяется как:

1. Отношение суммы затрат на инвестицию к чистой прибыли.
2. Норма прибыли на инвестицию.
3. Общая рентабельность инвестиционного проекта.
4. Отношение настоящей стоимости денежных поступлений к сумме затрат на инвестицию (отражает экономический эффект инвестиционного проекта на один вложенный рубль).

Ответ: 4

Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие риски присущи завершающему этапу инвестиционной деятельности?

1. риск финансирования ликвидационных работ;
2. риски возникновения гражданской ответственности;
3. риски ошибочной оценки эффективности;
4. риск неверного прогнозирования будущих изменений.

Ответ: 12

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 3.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Выделяют несколько видов корпоративного риска, каждому из которых соответствует свой метод минимизации.

Установите соответствие между видом корпоративного риска и методом его минимизации.

Виды риска		Метод минимизации	
А	Риск ликвидности компании	1	Поддержание оптимального уровня оборотных средств, создание резервов ликвидности
Б	Риск изменения валютных курсов	2	Заключение форвардных контрактов, использование валютных оговорок в договорах
В	Риск потери персонала	3	Внедрение системы внутреннего контроля, регулярный аудит,
Г	Риск нарушения законодательства	4	Разработка программ мотивации, создание кадрового резерва, система наставничества

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 1243

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Установите последовательность этапов управления инвестиционным риском:

1. Оценка и анализ рисков.
2. Разработка и реализация мероприятий по реагированию на риски.
3. Идентификация рисков.
4. Мониторинг и контроль рисков.

Ответ: 3124

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Для реализации крупного инновационного проекта по строительству завода требуется создание виртуальной модели объекта для координации работы архитекторов, инженеров и строителей. Однако субподрядчики отказываются переходить на новую платформу, ссылаясь на высокую стоимость лицензий и отсутствие специалистов.

Как руководитель инвестиционного проекта должен разрешить этот конфликт интересов с внешними контрагентами (субподрядчиками) при внедрении инновационной технологии?

Ответ: Руководитель должен применить навыки переговоров и управления стейкхолдерами. Конфликт возник из-за того, что издержки на инновацию ложатся на субподрядчиков, а выгоды (снижение рисков срыва сроков) — в основном на заказчика. Решение: Провести переговоры о совместном инвестировании в лицензии или предоставлении временных бесплатных доступов для пилотного проекта. Разработать новый тип контракта, где часть оплаты зависит от эффективности использования цифровых моделей (например, бонус за отсутствие коллизий при монтаже).

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В корпорации внедряется информационная система для управления портфелем проектов. Система позволяет руководству в режиме реального времени видеть статус всех задач. Руководители среднего звена воспринимают это как «слежку» и начинают искусственно завышать сроки задач в системе, чтобы иметь «запас прочности».

Как руководитель инвестиционного проекта должен разрешить это сопротивление сотрудников?

Ответ: Причина сопротивления -сотрудники видят в технологии инструмент контроля, а не координации. Для преодоления этого руководителю проекта внедрения необходимо: изменить позиционирование системы: сделать акцент не на контроле сроков, а на выявлении «узких мест» и перераспределении ресурсов для помощи отстающим подразделениям; внедрить принцип «доверия к данным»: если задача выполнена раньше срока, это должно поощряться как эффективное планирование, а не наказываться пересмотром нормативов в сторону ужесточения.

Задание 7.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководство внедряет систему управления инновациями, где любой сотрудник может подать идею через внутренний портал. Однако за полгода работы системы поступило всего несколько предложений от отдела R&D (отдела внедрения инноваций в бизнес-процессы), а производственные цеха молчат. Идеи не получают обратной связи.

Почему инновационная система не заработала?

Ответ: Система провалилась из-за отсутствия культуры инноваций и обратной связи. Информационная технология была внедрена без изменения организационной среды.

Задание 8.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Инвестиционный отдел корпорации внедряет новую информационную систему для оценки рисков проектов на основе искусственного интеллекта (AI). Система требует ввода большого объема исторических данных. Сотрудники отдела саботируют процесс, внося неполные или неверные данные, так как опасаются, что система их «уволит», автоматизировав их работу.

Какие действия руководителя проекта по внедрению инноваций были бы наиболее эффективными в данной ситуации?

Ответ: Наиболее эффективными были бы следующие действия руководителя. Прозрачная коммуникация: Чётко объяснить, что AI является инструментом для анализа больших данных, а принятие инвестиционных решений и стратегическое руководство остается за людьми. Переобучение: Предложить сотрудникам пройти курсы по работе с новыми инструментами и занять роли операторов или аналитиков новой системы, тем самым повысив их квалификацию. Демонстрация ценности: Показать на примерах, как система снимает с них рутинную нагрузку по обработке данных, освобождая время для более творческой аналитической работы.

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Российская корпорация планирует слияние с компанией из Казахстана. Руководство не учитывает различия в корпоративной культуре и системах управления, считая, что финансовые показатели - главный критерий успеха.

Почему такое решение может привести к провалу интеграции?

Ответ: Несовпадение корпоративных культур вызывает конфликты, отток кадров и снижение эффективности. Следовало провести аудит корпоративной культуры, разработать план интеграции и систему мотивации для сотрудников обеих компаний.

ПК-5	Способен осуществлять руководство бизнес-анализом и изменениями в организации
Б1.В.04	Современный стратегический анализ в агропромышленном комплексе
Б1.В.08	Организация и управление бизнес-процессами
Б1.В.09	Конъюнктурный анализ и портфельный менеджмент

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 1.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Крупная птицефабрика внедряет новую систему мотивации для операторов цехов. Теперь их премия зависит не только от объема произведенной продукции (кг мяса), но и от коэффициента конверсии корма (сколько корма потрачено на 1 кг привеса). Через месяц руководство замечает,

что темпы роста птицы замедлились: операторы намеренно недокармливают бройлеров, чтобы искусственно завязать показатель конверсии и получить бонус.

Почему новая система мотивации привела к негативным последствиям для бизнеса?

Ответ: Причина провала заключается в несбалансированности ключевых показателей эффективности (КPI). Новая система создала конфликт целей (целевой конфликт) между интересами сотрудника и интересами компании.

Задание 2.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Какая стратегия будет эффективна для предприятия АПК, если преобладает ценовая конкуренция?

Ответ: В условиях рынка, где преобладает ценовая конкуренция, то есть основным фактором выбора для покупателя является цена, а товары воспринимаются как стандартизированные и взаимозаменяемые (например, фуражное зерно, сахарная свекла, молоко базового качества), наиболее эффективной будет стратегия лидерства по издержкам (или минимизации издержек).

Задание 3.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Молочный комбинат «Белое Утро» внедрил блокчейн для отслеживания цепочки поставок молока. Однако поставщики саботировали систему, внося данные с задержкой, а часть мелких фермеров отказалась от сотрудничества.

В чем причина сопротивления изменениям?

Ответ: Причина сопротивления изменениям со стороны поставщиков заключается в том, что руководство молочного комбината допустило классическую ошибку при управлении изменениями: технология была навязана извне без учета готовности контрагентов к цифровизации и без создания для них экономических стимулов к ее использованию.

Задание 4.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Агрофирма хочет внедрить систему бережливого производства для сокращения потерь при обработке овощей. Консультанты провели обучение директоров цехов. Однако через месяц ничего не изменилось: рабочие продолжают ходить за инструментом через весь цех, а брак по-прежнему списывается без анализа причин.

Почему инициатива провалилась и какую работу должен был проделать руководитель службы бизнес-анализа параллельно с обучением директоров?

Ответ: Инициатива провалилась из-за «разрыва среднего звена». Обучение прошли топ-менеджеры (директора), но среднее звено (начальники смен) и исполнители остались вне процесса изменений. Отсутствовало каскадирование целей: директора поняли теорию, но не смогли перевести её на язык конкретных действий для своих подчинённых. Руководитель службы анализа должен был запустить параллельный процесс: организовать обучение непосредственно для мастеров и начальников смен с фокусом на решение их ежедневных проблем; разработать систему мотивации за предложения по улучшениям, чтобы рабочие были заинтересованы в изменениях.

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В отчёте агрохолдинга «ЗерноПром» выручка от продаж пшеницы составила 450 млн. руб., а полная себестоимость производства -480 млн. руб. При этом доля логистических расходов в общей себестоимости не превышает 8%.

О чём говорит такая структура затрат для стратегического анализа?

Ответ: Убытки связаны не с высокими логистическими издержками, а с низкой эффективностью производства. Основная проблема - затраты на выращивание и уборку зерна превышают рыночную цену реализации. Возможные стратегические решения: оптимизация агротехнологий (например, переход на более урожайные сорта), снижение себестоимости за счёт масштабирования производства.

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Сложность внедрения процессного подхода к управлению заключается в том, что:

1. Руководители считают, что сотрудники оказывают сопротивление изменениям.
2. Руководители верхнего уровня ставят слишком сложные задачи подчиненным.
3. Менеджмент верхнего уровня не участвует в разработке и внедрении.
4. Руководители не имеют поддержки персонала.

Ответ: 3

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Показатели продукта бизнес-процесса это:

1. Функциональные характеристики продукта.
 2. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие продукт процесса.
 3. Цена продукта и время его производства.
 4. Типы дефектов по продукту.
- Ответ: 2

Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Преимущества процессного подхода к управлению предприятием перед функциональным состоят в том, что ...

1. есть ответственный за конечный результат каждого процесса;
2. обеспечивается более быстрое достижение результатов;
3. осуществляется снижение издержек предприятия;
4. повышается прозрачность бизнеса.

Ответ: 24

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Бизнес-процесс продвижения товаров на рынке включает

1. стимулирование сбыта;
2. рекламу;
3. приобретение материалов;
4. обновление материально-технической базы.

Ответ: 12

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 5.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Для оценки зрелости управления бизнес-процессами в организации необходимо классифицировать уровни процессного управления.

Установите соответствие между уровнями зрелости и их характеристиками.

Уровни зрелости	Характеристики
-----------------	----------------

А	Фрагментарный (начальный)	1	Процессы стандартизированы по всей организации, измеряются ключевые показатели эффективности (КPI), ведётся постоянное улучшение.
Б	Функциональный (традиционный)	2	Деятельность организована по отделам, взаимодействие между ними затруднено, процессы не описаны и неуправляемы как единое целое.
В	Управляемый (интегрированный)	3	Процессы описаны и регламентированы, назначены ответственные, но оптимизация носит локальный характер.
Г	Оптимизированный	4	Управление осуществляется на основе отдельных проектов или задач, системного взгляда на процессы нет.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 4231

Задание 6.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Для описания структуры бизнес-процесса необходимо классифицировать его составные части.

Установите соответствие между элементами структуры процесса и их определениями.

Элементы структуры		Определения	
А	Вход процесса	1	Результат выполнения процесса (продукт, услуга, документ), имеющий ценность для потребителя или другой процесс.
Б	Выход процесса	2	Документ или регламент, определяющий порядок выполнения операций, требования к ресурсам и критерии качества результата процесса.
В	Механизм (Ресурсы)	3	Объект (материал, информация), который преобразуется в ходе выполнения процесса для получения результата (вход).
Г	Регламент процесса	4	Ресурсы (персонал, оборудование, ПО), с помощью которых выполняется процесс и достигается его цель («кто/что делает»).

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 3142

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 7.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите последовательность действий при проведении функционально-стоимостного анализа бизнес-процесса:

- 1.Распределение затрат на ресурсы по выполняемым ими операциям на основе драйверов затрат.
- 2.Идентификация всех ресурсов (персонал, оборудование) и операций, входящих в состав процесса.
- 3.Сбор данных о затратах на каждую операцию и объемах выполненных работ (драйверах).
- 4.Анализ полученных стоимостных показателей для выявления наиболее дорогих операций и поиска путей оптимизации.

Ответ: 2314

Задание 8.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Установите последовательность этапов управления изменениями при оптимизации бизнес-процесса:

- 1.Закрепление изменений в корпоративной культуре, обучение персонала новым правилам работы.
- 2.Формирование видения будущего состояния процесса и коммуникация этой идеи сотрудникам.
- 3.Создание команды агентов изменений из числа неформальных лидеров внутри коллектива.
- 4.Преодоление сопротивления персонала путем вовлечения их в процесс проектирования изменений.

Ответ: 2341

КОНЪЮНКТУРНЫЙ АНАЛИЗ И ПОРТФЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Конъюнктура рынка - это

1. номенклатура реализуемых на рынке товаров;
2. соотношение политических сил в регионе;
3. экономическая ситуация, складывающаяся на рынке и характеризующаяся уровнями спроса и предложения, рыночной активностью, ценами, объемами продаж;
4. степень охвата рынка.

Ответ: 3

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Емкость рынка - это

1. экономический потенциал хозяйствующих на рынке субъектов;
2. максимально возможный объем производства продукции в данном регионе;
3. количество товаров, которое рынок способен поглотить (приобрести) за определенный срок и при данных условиях;
4. степень использования товарно-сырьевых ресурсов на рынке.

Ответ: 3

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов.

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Маркетинговые решения на этапе зрелости направлены:

1. на сохранение рыночной доли;
2. расширение сбыта;
3. ориентацию на обеспеченную группу потребителей;
4. сохранение позиций товара на рынке.

Ответ: 14

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Продление жизненного цикла товара осуществляется:

1. быстрой сменой ассортимента;
2. нахождением новых рынков сбыта;
3. увеличением объема выпуска товара;
4. проведением гибкой маркетинговой политики.

Ответ: 24

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 5.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между показателем, характеризующим состояние рынка и его определением. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Показатели		Определение	
А	Сегмент рынка	1.	Объем товаров или услуг, который могут купить потенциальные потребители за определённый период (месяц, квартал, год) на конкретной территории
Б	Емкость рынка	2.	Ситуация на рынке, при которой дальнейшее увеличение объёмов производства не приводит к росту продаж
В	Насыщение рынка	3.	Группа реальных или потенциальных потребителей, которые обладают схожими потребностями, желаниями и возможностями

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: 312

Задание 6.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Успешное управление маркетингом основывается на ряде ключевых принципов, которые помогают компании эффективно взаимодействовать с рынком. Установите соответствие между принципами управления маркетингом и их характеристиками. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Принципы		Характеристика	
А	Ориентация на клиента	1	Важно формировать уникальное ценностное предложение.
Б	Создание ценности для клиента		Все решения компании должны приниматься с учётом интересов и потребностей целевой аудитории.

В	Интегрированный подход.	3	Все действия компании (реклама, PR, социальные сети, личные продажи и др.) должны быть согласованы между собой, создавать единое сообщение для потребителя.
---	-------------------------	---	---

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ: 213

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 7.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Маркетинговая активность - это комплекс действий, направленных на продвижение товаров, услуг или бренда, увеличение продаж и формирование лояльности аудитории.

Расположите в логической последовательности виды маркетинговой активности:

1. Процесс продвижения услуг на рынок путем рекламы.
2. Установление разумной цены на услугу.
3. Разработка услуги, которая будет отвечать потребностям покупателя.
4. Предложение (доставка) услуги к месту, удобному для покупателя.

Ответ: 3412

Задание 8.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) — это период от создания продукта до его ухода с рынка.

Классическая модель включает четыре этапа. Расположите их в правильной последовательности.

1. зрелость;
2. рост;
3. спад;
4. внедрение.

Ответ: 4213

ПК-6	Способен управлять рисками при реализации стратегических изменений в организации
------	--

Б1.В.03	Управление корпоративными финансами
Б1.В.07	Управление инвестициями и оценка рисков корпорации

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что собой представляет управление финансами предприятия?

1. Управление персоналом.
2. Управление финансовыми ресурсами и денежными потоками предприятия.
3. Управление производственным процессом.
4. Управление маркетингом.

Ответ: 2

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие из следующих утверждений о финансовом контроле верны?

1. Финансовый контроль осуществляется только внешними органами.
2. Финансовый контроль включает проверку денежных ресурсов.
3. Финансовый контроль может осуществляться внутренними службами компании.
4. Финансовый контроль не влияет на эффективность управления.

Ответ: 23

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 3.

Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите вид финансового риска и его описание

Вид риска		Описание	
А	Рыночный риск	1	Риск невыполнения обязательств контрагентами или самой компанией.
Б	Кредитный риск	2	Риск потерь из-за колебаний рыночных цен (валюта, акции, ставки).
В	Ликвидный риск	3	Риск нехватки денежных средств для выполнения обязательств в срок.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами

А	Б	В

Ответ: 213

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4.

Прочитайте текст и установите последовательность

Установите правильную последовательность этапов процесса финансового планирования:

1. Разработка финансовых планов (бюджетов).
2. Анализ финансового состояния и внешней среды.
3. Контроль и корректировка исполнения планов.
4. Определение стратегических и тактических финансовых целей.
5. Прогнозирование финансовых показателей.

Ответ: 24513

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Цена единицы продукции — 47 руб. Переменные затраты на единицу — 35 руб.
 Постоянные затраты предприятия — 289 000 руб. Определите точку безубыточности в натуральном выражении (шт.).

Ответ: 24083

Обоснование:

Точка безубыточности в натуральном выражении

$$Q=FC : (P-V) = 289\,000 : (47-35) = 24083 \text{ шт.}$$

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Цена единицы продукции — 47 руб. Переменные затраты на единицу — 35 руб.
 Постоянные затраты предприятия — 289 000 руб. Определите точку безубыточности в денежном выражении (руб.).

Ответ: 1131901

Обоснование:

Точка безубыточности в денежном выражении.

$$TR=Q \times P = 24083 \times 47 = 1131901 \text{ руб.}$$

Задание 7.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Организация приобрела дисконтную облигацию по цене 82 руб. Номинал облигации - 100 руб., срок обращения — 365 дней. Определите доходность ценной бумаги (%).

Ответ: 21,95

Обоснование: $D = (100 - 82) : 82 \times 100\% = 21,95\%$

Задание 8.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Дивиденд по обыкновенной акции — 150 руб., рыночная цена — 3 000 руб. Ожидается рост дивидендов на 10 % в год. Определите доходность акции для инвестора (%).

Ответ: 15,0

Обоснование:

$D = (150 : 3000) \times 100\% + 10\% = 5\% + 10\% = 15\%$

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Облигация с купоном 12,2 5% годовых (выплата дважды в год), срок -15 лет, цена – 83 % от номинала. Эффективная доходность к погашению (YTM) - 15,72%. Купоны не реинвестируются. Найдите сопоставимую годовую доходность (%).

Ответ: 8,54

Обоснование: если купоны не реинвестируются, реальная доходность ниже YTM и составит 8,54% годовых.

Задание 10.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Основные производственные фонды предприятия — 13 120 тыс. руб. За год изготовлено 21 410 тонн продукции по цене 850 руб. за тонну. Определите фондоотдачу в денежном выражении (руб.).

Ответ: 1,387

Обоснование:

Выпуск продукции в стоимостном выражении: $21\,410 \times 850 = 18\,198,5$ тыс. руб.

$ФО = 13\,120 : 18\,198,5 = 1,387$ руб.

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Основные производственные фонды предприятия - 13 120 тыс. руб. За год изготовлено 21 410 тонн продукции по цене 850 руб. за тонну. Определите фондоотдачу в натуральном выражении (т/тыс. руб.).

Ответ: 1,632

Обоснование:

$$\text{ФО} = 13120 : 21410 = 1,632 \text{ т/тыс. руб.}$$

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Рентабельность продаж предприятия 10 %, оборачиваемость активов 1,2 раза, собственный капитал 30 млн. руб. руб., заемный капитал 20 млн. руб. Определить рентабельность собственного капитала (%).

Ответ: 20,0

Обоснование:

$$\text{Рск} = \text{ЧП/СК} = \text{ЧП/А} * \text{А/СК} = \text{ЧП/В} * \text{В/А} * \text{А/СК} = 0,10 * 1,2 * (30+20) / 30 = 0,2 = 20 \%$$

Задача 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Рассчитайте величину собственных оборотных средств, исходя из следующих данных:

- Нематериальные активы	1000
- Основные средства	20000
- Запасы	10000
- Дебиторская задолженность	5000
- НДС	500
- Денежные средства	500
- Уставный капитал	10000
- Нераспределенная прибыль	25000
- Кредиторская задолженность	15000
- Прочие краткосрочные обязательства	8000

Ответ: 14000 тыс. руб.

Обоснование:

Собственные оборотные средства (СОС) = Собственный капитал (СК) – Внеоборотные активы (ВОА).

$$\text{ВОА} = 1000 + 20000 = 21000$$

$$\text{СК} = 10000 + 25000 = 35000$$

$$\text{СОС} = 35000 - 21000 = 14000$$

Задача 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

По имеющимся данным определите эффект финансового рычага, выраженный в процентах.

- Внеоборотные активы	20000
- Оборотные активы	15000
- Собственный капитал	35000
- Долгосрочные обязательства	4000
- Краткосрочные обязательства	20000
- Чистая прибыль	15000
- Ставка налога на прибыль	20 %
- Ставка процентов за кредит	10 %

Ответ: 18,0 %

Обоснование

$ЭФР = (1 - СН) \times (РА - СПК) \times (ЗК / СК)$, где:

ЭФР – эффект финансового рычага, СН – ставка налога на прибыль, РА – рентабельность активов, СПК – ставка процентов за кредит, ЗК – сумма заемного капитала, СК – сумма собственного капитала, ЧП – чистая прибыль

Сумма активов = 20000 + 15000 = 35000

$РА = ЧП / А = 15000 / 35000 = 0,43$ или 43 %

$ЗК = 4000 + 20000 = 24000$

$ЭФР = (1 - 0,2) \times (0,43 - 0,10) \times (24000 / 35000) = 0,8 \times 0,33 \times 0,69 = 0,18$ или 18 %.

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ И ОЦЕНКА РИСКОВ КОРПОРАЦИИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Портфель ценных бумаг по сравнению с портфелем реальных инвестиционных проектов имеет:

1. более высокий уровень риска и более низкий уровень доходности;
2. более высокую ликвидность и управляемость;
3. более высокую инфляционную защищенность.
4. инвестиционные сертификаты.

Ответ: 2

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой вид риска связан с возможностью невыполнения контрагентами своих финансовых обязательств перед корпорацией?

1. Операционный риск.
2. Рыночный риск.
3. Кредитный риск.
4. Валютный риск.

Ответ: 3.

Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

К внешним заинтересованным сторонам (стейкхолдерам) инвестиционного проекта можно отнести:

1. Государственные органы (регуляторы).
2. Местное сообщество.
3. Поставщики и подрядчики.
4. Конкуренты.
5. Акционеры компании.

Ответ: 124

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

В соответствии с законами РФ иностранный инвестор имеет право:

1. Участвовать в принятии законов, регулирующих процессы привлечения иностранного капитала в Россию
2. Принимать участие в приватизации объектов государственной и муниципальной собственности
3. Брать в аренду земельные участки на торгах (аукционе, конкурсе)
4. Приобретать право собственности на земельные участки и другие природные ресурсы

Ответ: 234

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 5.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Анализ чувствительности, сценарный анализ, имитационное моделирование (метод Монте-Карло) и экспертный метод - это методы оценки рисков.

Установите соответствие между методом оценки рисков и его характеристикой

Метод		Характеристика	
А	Анализ чувствительности	1	Оценка рисков на основе мнений и опыта квалифицированных специалистов
Б	Сценарный анализ	2	Моделирование множества возможных исходов с учётом вероятности каждого
В	Имитационное моделирование (Монте-Карло)	3	Разработка и анализ нескольких вариантов развития событий (оптимистичный, пессимистичный, реалистичный)
Г	Экспертный метод	4	Оценка влияния отдельных факторов на итоговый результат проекта

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 4231

Задание 6.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Хеджирование - это страхование от финансовых потерь. Выделяют также инструменты хеджирования рисков, как фьючерсы - фиксируют будущую цену актива, опционы - дают право (но не обязанность) купить/продать актив и т.д.

Установите соответствие между инструментом хеджирования рисков и его применением

Инструменты хеджирования рисков		Применение	
А	Фьючерсы	1	Страхование от валютных колебаний
Б	Опционы	2	Фиксация будущей цены актива
В	Форварды	3	Право, но не обязанность купить/продать актив
Г	Свопы	4	Обмен денежными потоками для снижения риска

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2314

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 7.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Установите последовательность фаз жизненного цикла инвестиционного проекта:

1. Преинвестиционная фаза (разработка концепции, ТЭО).
2. Инвестиционная фаза (проектирование, строительство, закупка оборудования).
3. Эксплуатационная фаза (производство продукции, получение прибыли).
4. Ликвидационная фаза (демонтаж, продажа активов).

Ответ: 1234

Задание 8.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите последовательность шагов при создании бюджета проекта:

1. Декомпозиция работ и оценка стоимости каждой задачи (WBS).
2. Суммирование стоимостей для получения общей стоимости проекта.
3. Определение резервов на непредвиденные расходы.
4. Утверждение бюджета руководством.
5. Распределение бюджета по этапам и контрольным точкам.

Ответ: 12354

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Инвестиционный фонд вкладывает средства в акции европейских компаний. После введения новых санкций стоимость активов резко падает, а вывод средств оказывается невозможен.

Как следовало организовать управление портфелем?

Ответ: Недооценён геополитический риск. Следовало диверсифицировать портфель по странам и секторам, а также регулярно проводить стресс-тестирование на случай санкций.

Задание 10.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Логистическая компания планирует построить крупный распределительный центр (РЦ) на окраине мегаполиса. Проект имеет высокий *NPV* при текущем уровне спроса на услуги хранения. Однако существует риск строительства платной скоростной магистрали в обход города, что может кардинально изменить транспортные потоки и сделать местоположение РЦ невыгодным.

Какие методы оценки рисков следует применить?

Ответ: В данном случае ключевым является не финансовый, а стратегический риск, связанный с изменением инфраструктуры. Стандартные методы оценки (*NPV*, *IRR*) могут быть нерелевантны.

Необходимо применить сценарный анализ как минимум для двух вариантов развития событий: «базовый» (дорога не строится) и «пессимистичный» (дорога строится). Следует рассчитать *NPV* для каждого сценария и оценить вероятность их наступления через анализ градостроительных планов и инвестиционных программ региона.

Задание 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Инвестиционный менеджер рассматривает два портфеля. Портфель А имеет ожидаемую доходность 15% при стандартном отклонении (риске) 10%. Портфель Б имеет ожидаемую доходность 20% при стандартном отклонении (риске) 25%. Какой портфель является более эффективным с точки зрения соотношения риска и доходности?

Ответ: Для оценки эффективности портфеля по соотношению риска и доходности используется коэффициент Шарпа или простой анализ удельной доходности на единицу риска. В данном случае мы можем рассчитать доходность на единицу риска (коэффициент вариации).

Расчёт для Портфеля А: Соотношение = Доходность / Риск = 15%/10%=1,5

Это означает, что на каждый процент принятого риска инвестор получает 1,5% доходности.

Расчёт для Портфеля Б: Соотношение = Доходность / Риск = 20%/25%=0,8

Это означает, что на каждый процент риска инвестор получает всего лишь 0,8% доходности.

Более эффективным является Портфель А. Несмотря на более низкую абсолютную доходность, он предлагает значительно лучшее соотношение риска и вознаграждения. Инвестор в Портфеле Б принимает на себя избыточный риск по сравнению с получаемой за него премией.

Задание 12.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

В IT-проекте бюджет постоянно превышает из-за незапланированных доработок. Финансовый отдел требует пояснений, но менеджер проекта не может объяснить, куда именно уходят средства. В чем проблема?

Ответ: Отсутствует контроль стоимости и учет фактических расходов. Не ведется анализ отклонений и корректировка бюджета на основе изменений.

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Предприятие по производству молочной продукции столкнулось с необходимостью замены всего парка импортного оборудования из-за прекращения поставок запчастей. Руководство рассматривает два варианта: закупить аналогичное оборудование у нового азиатского поставщика с неизвестной репутацией или инвестировать в более дорогое, но надёжное оборудование от альтернативного европейского производителя.

Проанализируйте риски каждого варианта и предложите алгоритм принятия инвестиционного решения в условиях неопределённости и ограниченного бюджета.

Ответ: Вариант с азиатским поставщиком несёт высокие технические риски (качество сборки, отсутствие сервиса), риск простоя из-за поломок и риск несоответствия санитарным нормам. Вариант с европейским оборудованием требует больших единовременных затрат, что создаёт финансовую нагрузку на предприятие.

Алгоритм принятия решения должен включать: проведение технического аудита и пилотных испытаний оборудования от азиатского поставщика; расчёт совокупной стоимости владения (ТСО) для обоих вариантов, включая стоимость запчастей, сервисного обслуживания и возможные убытки от простоев; поиск вариантов лизинга или льготного кредитования для минимизации нагрузки на оборотный капитал.

ПК-7	Способен к организации и проведению научных исследований бизнес-среды и обоснованию стратегии изменений в организации
------	---

Б1.В.02	Инновационный менеджмент в агропромышленном комплексе
---------	---

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

В схему оценки инновационного потенциала предприятия при детальном анализе внутренней среды не входит ...

1. постановка задачи, входящей в программу решения проблемы;
2. описание проблемы развития предприятия;
3. установление взаимосвязи структурных и диагностических параметров системы организации;
4. описание системной модели деятельности;
5. оценка организационного потенциала.

Ответ: 3

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Инвариантность инноваций – это способность ...

1. изменения полученных количественных характеристик в условиях меняющейся внешней среды;
2. сохранения неизменными полученных количественных характеристик по отношению к преобразованиям и переменам внешней среды;
3. сохранения неизменными полученных количественных характеристик на протяжении всего жизненного цикла продукта;
4. нет правильного ответа.

Ответ: 2

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Инновационный трансферт учитывает ...

1. ролевое участие государства
2. материальную (денежную) ценность инноваций
3. исключительные права авторов
4. именную ценность инноваций и интеллектуальный вклад авторов

Ответ: 4

Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие из перечисленных действий относятся к этапу инициации инновационного проекта в сфере АПК?

1. Формирование устава проекта.
2. Определение ключевых заинтересованных сторон.
3. Разработка детального графика работ.
4. Оценка рисков и возможностей.

Ответ: 124

Задание 5.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

При управлении инновационным проектом по запуску новой линии переработки молока необходимо обеспечить контроль на всех этапах. Какие инструменты и методы контроля проекта являются обязательными?

1. Мониторинг выполнения графика работ.
2. Анализ отклонений по бюджету.
3. Проведение регулярных совещаний с командой.
4. Подготовка итоговой презентации для руководства.

Ответ: 123

Задание 6.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Маркетинговые инновации представляют собой:

1. выбор новых коммуникативных каналов для продвижения товара на рынок;
2. разработка новой упаковки товара;
3. освоение производства;
4. нет правильного ответа.

Ответ:12

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 7.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Цифровизация сельского хозяйства включает в себя разные уровни автоматизации процессов. Установите соответствие между уровнем цифровизации соответствующей характеристикой.

Уровень цифровизации		Характеристика	
А	Мониторинг	1	Внедрение автономной техники, работающей без участия механизатора по заданным алгоритмам
Б	Управление	2	Создание единой платформы, объединяющей поставщиков, производителей, переработчиков и ритейл на базе блокчейна
В	Автоматизация	3	Сбор данных о состоянии объекта (почвы, животных) с помощью датчиков для последующего анализа человеком
Г	Цифровая экосистема	4	Использование данных мониторинга для принятия управленческих решений (например, автоматический расчет нормы полива).

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ:3412

Задание 8.

Прочитайте текст и установите соответствие.

При реализации проекта по внедрению новой ИТ-системы возникают различные риски. Установите соответствие между типом риска и примером его проявления в агропромышленном комплексе.

Тип риска		Пример проявления	
А	Технический риск	1	Вирус-шифровальщик заблокировал доступ к базе данных учета поголовья скота, требуя выкуп в криптовалюте.
Б	Риск информационной безопасности	2	Агроном принял решение не проводить обработку поля фунгицидом, доверившись прогнозу нейросети, который оказался ошибочным из-за нехватки данных за прошлые годы.
В	Риск принятия управленческих решений.	3	Новая система спутникового мониторинга не может подключиться к старым бортовым компьютерам тракторов из-за несовместимости протоколов передачи данных.
Г	Операционный риск	4	Главный бухгалтер отказывается переходить на новую систему и продолжает вести отчетность в Excel «по старинке», что приводит к расхождению данных.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ:3124

Задание 9.

Прочитайте текст и установите соответствие.

При выборе поставщика ИТ-решения для инвестиционного проекта оцениваются различные критерии. Установите соответствие между критерием выбора и вопросом, который задает руководитель проекта поставщику по этому критерию.

Критерий выбора	Вопрос поставщику
-----------------	-------------------

А	Масштабируемость решения	1	Каким образом ваша система будет обмениваться данными с нашей существующей программой "1С:Бухгалтерия" без ручного ввода?
Б	Техническая поддержка	2	Сможет ли ваша платформа обрабатывать поток данных, если мы увеличим количество полей с 1000 до 5000 гектаров?
В	Интеграционные возможности	3	Какие скрытые расходы нас ждут через 3 года эксплуатации: стоимость обновлений, обучения новых сотрудников или расширения серверных мощностей?
Г	Общая стоимость владения	4	Как быстро ваши инженеры приедут к нам на объект в случае сбоя системы мониторинга теплиц и какой процент времени простоя вы гарантируете по договору?

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2413

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 10.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Расположите в правильной последовательности действия руководителя инновационного проекта при обнаружении критической ошибки в данных, поступающих с беспилотных летательных аппаратов (БПЛА), используемых для мониторинга полей:

1. Приостановка использования данных БПЛА для внесения удобрений и принятие решений на основе традиционных методов до устранения проблемы.
2. Выявление несоответствия данных БПЛА реальному состоянию посевов в ходе полевого обхода.
3. Проведение технической диагностики оборудования (дронов и наземных станций) и анализ логов полета для поиска причины сбоя (ошибка калибровки, сбой ПО).
4. Корректировка программного обеспечения, проведение повторного тестового полета для проверки качества данных.
5. Возобновление эксплуатации системы БПЛА в штатном режиме и обновление карт для дифференцированного внесения ресурсов.

Ответ: 21345

Задание 11.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Расположите в правильной последовательности шаги по переходу агрохолдинга на использование отечественного программного обеспечения (ПО) для управления ресурсами предприятия:

1. Проведение полного аудита существующих бизнес-процессов и используемого иностранного ПО для выявления функциональных разрывов.
2. Разработка дорожной карты миграции, включающей этапы пилотного внедрения на одной производственной площадке, обучение персонала и перенос исторических данных.
3. Выбор наиболее подходящего отечественного решения или группы решений, закрывающих потребности холдинга, на основе тендера или тестирования.
4. Полное отключение иностранного ПО от критических узлов инфраструктуры после успешной проверки стабильности работы новой системы.
5. Закупка лицензий, настройка серверной инфраструктуры и развертывание пилотной версии системы.

Ответ: 13524

Задание 12.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Расположите в правильной последовательности процесс принятия управленческого решения о запуске инновационного проекта по внедрению «умных» систем орошения на основе анализа больших данных:

1. Сравнение прогнозируемого экономического эффекта (экономия воды, рост урожайности) с совокупной стоимостью владения технологией за 5 лет с использованием инструментов предиктивной аналитики.
2. Сбор первичных данных: карты полей, данные о водопроницаемости почвы, история осадков и урожайности за последние 10 лет из различных баз данных.
3. Формулировка гипотезы о том, что внедрение технологии позволит снизить затраты на полив на X% и повысить маржинальность культуры Y.
4. Принятие инвестиционного решения руководством компании (одобрение/отклонение) на основе представленного бизнес-кейса.
5. Агрегация и очистка собранных данных; построение цифровой модели поля для симуляции работы новой системы орошения.

Ответ: 32514

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

На этапе завершения проекта по автоматизации учёта в сельхозпредприятии руководитель обнаружил, что часть сотрудников не использует новую программу. Какое действие наиболее целесообразно предпринять в первую очередь?

Ответ: В первую очередь нужно провести дополнительное обучение и мотивацию персонала.

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель инновационного проекта по внедрению новой системы мотивации в агропромышленном холдинге завершил этап планирования и переходит к реализации. Какое действие является основным на данном этапе для обеспечения успешного управления проектом?

Ответ: Основным действием для обеспечения успешного управления инновационным проектом является распределение задач и ресурсов между исполнителями.

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Какие основные риски могут возникнуть на этапе реализации инновационного проекта в агропромышленном комплексе и как их минимизировать?

Ответ: На этапе реализации возможны риски срыва сроков из-за погодных условий, нехватки квалифицированных кадров и технических сбоев. Для их минимизации необходимо предусмотреть резервные ресурсы, заключить договоры с подрядчиками и организовать обучение персонала. Важно регулярно мониторить ход работ и оперативно реагировать на отклонения.

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В ходе реализации инновационного проекта предусматривалась закупка дронов. При закупке аграрным товаропроизводителем дронов для опрыскивания выяснилось, что они не адаптированы к местному климату. Какие управленческие решения может принять руководитель проекта? Перечислите возможные решения.

Ответ: Возможные решения: договориться с производителем о доработке, арендовать технику на сезон или выбрать альтернативные модели.

Задание 17.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Фермерское хозяйство получило грант на инновационный проект - создание цеха по переработке овощей. Проектная мощность - 10 тонн в смену, но в первый год работы удалось загрузить оборудование только на 40% из-за отсутствия каналов сбыта готовой продукции. Какую ошибку допустили на этапе планирования проекта? Каковы пути выхода из кризиса без закрытия производства?

Ответ: На этапе планирования была допущена ошибка — отсутствие маркетингового исследования рынка сбыта готовой продукции; фокус был только на производстве.

Задание 18.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Предприятие реализует инвестиционный проект по созданию цеха по производству мороженого. Проектная мощность –0,5 тонн в смену, но в первый год работы удалось загрузить оборудование только на 60% из-за отсутствия каналов сбыта готовой продукции. Каковы пути выхода из кризиса без закрытия производства?

Ответ: Пути выхода из кризиса: поиск партнеров среди торговых сетей (договоры поставки), развитие собственной торговой марки, заключение договоров с предприятиями общественного питания (кафе, рестораны).

Задание 19.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Кооператив планирует реализовать инновационный проект по строительству биогазовой установки. Какие альтернативные источники финансирования возможны?

Ответ: Возможны такие альтернативные источники финансирования, как гранты на «зеленую» энергетику, частные инвесторы.

ПК-8	Способен осуществлять консультирование по вопросам управления рисками в организации
------	---

Б1.В.03	Управление корпоративными финансами
Б1.В.07	Управление инвестициями и оценка рисков корпорации

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какова основная цель финансового управления на предприятии?

1. Максимизация прибыли.
2. Минимизация затрат.
3. Максимизация рыночной стоимости предприятия.
4. Увеличение объёмов производства.

Ответ: 3

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Какие из перечисленных источников относятся к собственным средствам финансирования предприятия?

1. Банковский кредит.
2. Уставный капитал.
3. Нераспределённая прибыль.
4. Облигационный заём.
5. Амортизационные отчисления.

Ответ: 235

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 3.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между источниками финансирования предприятия и их видом

Источник финансирования		Вид	
А	Банковский кредит	1	Собственный источник
Б	Уставный капитал	2	Заёмный источник
В	Нераспределённая прибыль	3	Заёмный источник (долгосрочный)
Г	Облигационный заём	4	Собственный источник

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами

А	Б	В	Г

Ответ: 2143

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите правильную последовательность шагов для расчёта точки безубыточности в натуральном выражении:

1. Разделение затрат на постоянные и переменные.
2. Расчёт маржинального дохода на единицу продукции.
3. Определение постоянных затрат за период.
4. Деление постоянных затрат на маржинальный доход на единицу продукции.
5. Получение значения точки безубыточности (в штуках).

Ответ: 1 3 2 4 5

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА С РАЗВЕРНУТЫМ ОТВЕТОМ

Задание 5.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Выручка от реализации за год - 12 600 000 руб. Средняя дебиторская задолженность за год - 1 400 000 руб. Определите коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

Ответ: 9

Обоснование:

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (Кодз) рассчитывается по формуле:

Кодз = Выручка : Средняя величина дебиторской задолженности

Кодз = 12 600 000 : 1 400 000 = 9 раз

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности равен **9**. Это означает, что за год дебиторская задолженность обернулась 9 раз.

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Собственный капитал предприятия — 8 555 556 руб. Валюта баланса (общая сумма активов) — 15 555 556 руб. Определите коэффициент автономии (%).

Ответ: 55,0

Обоснование:

Коэффициент автономии (Ка) показывает долю собственного капитала в общей сумме источников финансирования:

Ка = Собственный капитал : Валюта баланса

Ка = 8 555 556 : 15 555 556 = 0,55

Коэффициент автономии равен **55%**. Это свидетельствует о достаточной финансовой независимости предприятия от внешних кредиторов.

Задача 7.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Выручка 1000 тыс. руб., совокупные активы 500 тыс. руб., собственный капитал 50 тыс. руб. Рассчитайте рентабельность собственного капитала (%), если рентабельность активов (ROA) составляет 8 %.

Ответ: 80,0

Обоснование:

$$РСК = ЧП / СК = ЧП / А * А / СК = 8 \% * 500 / 50 = 0,8 = 80 \%$$

Выручка - лишние данные.

Задача 8.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Рентабельность собственного капитала (ROE) равна 10%, рентабельность продаж по чистой прибыли (ROS) составляет 5%. Определите, чему равна выручка (В) компании, если собственный капитал (СК) равен 50.

Ответ: 100,0 %

Обоснование:

$$ROE = ЧП / СК, \text{ отсюда } ЧП = ROE * СК = 0,1 * 50 = 5$$

$$ROS = ЧП / В, \text{ отсюда } В = ЧП / ROS = 5 / 0,05 = 100$$

Задача 9.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Предприятие владеет неконвертируемыми привилегированными акциями компании «А» номиналом 1 000 руб., по которым ежегодно начисляется и выплачивается дивиденд в размере 10% от номинала. Необходимо определить рыночную стоимость 1 привилегированной акции (С) при условии, что требуемая доходность инвесторов по аналогичным инструментам составляет 8%, а ожидаемый стабильный темп роста денежных потоков компании «Эльбрус» в долгосрочном периоде составляет 3%.

Ответ: 1250 руб.

Обоснование:

$$C = CF / R = 1000 * 0.1 / 0.08 = 1250 \text{ руб.}$$

Ожидаемый темп роста денежных потоков 3% не влияет на стоимость, т.к. доход (дивиденды) выплачивается в процентах от номинала акции.

Задача 10.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Определить оборачиваемость дебиторской задолженности в днях (в расчетах принять, что в году 365 дней). Оборотные активы 12500, в т.ч. дебиторская задолженность (ДЗ) 1000, запасы 9000, денежные средства 1200. Краткосрочные пассивы 10500, в т.ч. кредиторская задолженность 5500, краткосрочные займы и кредиты 1200. Выручка (В) 55000. Себестоимость 46100, в т.ч. затраты на персонал 25000, материальные затраты 10500, амортизация 10500, прочие 100. Ответ округлите до целого числа.

Ответ: 7

Обоснование:

Коэффициент оборачиваемости (Коб) ДЗ = Выручка / ДЗ = 55000 / 1000 = 55

Оборачиваемость ДЗ в днях = 365 / Коб = 365 / 55 = 6,636 = 7 дней

Задача 11.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Рассчитайте величину собственных оборотных средств, исходя из следующих данных (тыс. руб.):

Внеоборотные активы 90000 тыс. руб., оборотные активы 70000 тыс. руб., Капитал и резервы 100000 тыс. руб., Краткосрочные обязательства 60000 тыс. руб.

Ответ:

Обоснование:

Собственные оборотные средства (СОС) = Собственный капитал (СК) – Внеоборотные активы (ВОА) = 100000 – 90000 = 10000 тыс. руб.

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ И ОЦЕНКА РИСКОВ КОРПОРАЦИИ

ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА

Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных вариантов

Задание 1.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Назовите собственные источники формирования инвестиционных ресурсов компании:

1. кредиты банков и других кредитных структур;
2. эмиссия облигаций компании;
3. инвестиционный лизинг;
4. чистая прибыль; амортизационные отчисления;

Ответ: 4

Задание 2.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что из себя представляет ликвидность инвестиций ?

1. способность инвестора вовремя погашать долги;
2. потенциальная способность инвестиций в короткое время и без существенных финансовых потерь трансформироваться в денежные средства;
3. способность инвестиций в реинвестирования.
4. эмиссия акций компании.

Ответ: 2

Задание 3.

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Назовите определение инвестиционного риска

1. риск, связанный с вложением средств в реальные инвестиционные проекты;
2. вероятность возникновения непредвиденных финансовых расходов в ситуации неопределенности условий инвестиционной деятельности;
3. снижение прибыли, доходов, потери капитала и другие;
4. вероятность снижения инвестиционной активности.

Ответ: 2

Задание комбинированного типа с выбором нескольких ответов из предложенных вариантов

Задание 4.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

Реальные инвестиции могут быть направлены на:

1. новое строительство;
2. приобретение лицензий, патентов;
3. реконструкцию действующего предприятия;
4. приобретение ценных бумаг;
5. повышение квалификации сотрудников.

Правильный ответ: 13

Задание 5.

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

К группе финансовых рисков, связанных с вложением капитала, относятся

1. риск упущенной выгоды
2. риск снижения доходности
3. ущерб репутации

4. потери сырья

Ответ: 12

Задание 6

Прочитайте текст и выберите правильные ответы.

К методам управления рисками, направленным на снижение вероятности или последствий наступления риска, относятся:

1. Страхование.
2. Уклонение от риска (отказ от реализации рискованной части проекта).
3. Передача риска (аутсорсинг).
4. Принятие риска (создание резервов).
5. Диверсификация.

Ответ: 1235

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 7.

Прочитайте текст и установите соответствие.

В процессе управления инвестициями и оценки рисков корпорации используются различные методы анализа и инструменты. Установите соответствие между определением и его характеристикой.

Определение		Характеристика	
А	Анализ чувствительности	1	Метод анализа, позволяющий оценить влияние отдельных факторов риска на итоговый результат инвестиционного проекта путём изменения одного параметра при неизменности остальных.
Б	Управление рисками	2	Совокупность приёмов и правил, направленных на выявление, оценку и минимизацию возможных потерь при реализации стратегических изменений.
В	Количественная оценка риска	3	Процесс определения стоимости компании или инвестиционного проекта с учётом будущих денежных потоков и связанных с ними рисков.
Г	Оценка стоимости бизнеса	4	Вероятностная оценка наступления неблагоприятных событий, выраженная в количественных показателях (например, вероятность дефолта, уровень возможных убытков).

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 1243

Задание 8.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Управление риском — это систематический процесс, который включает идентификацию, оценку рисков с целью минимизации их воздействия на организацию. процессе управления рисками корпорации используются различные инструменты

Установите соответствие между инструментом управления рисками и его описанием.

Инструмент		Описание	
А	Страхование	1	Передача риска сторонней организации за определённую плату
Б	Хеджирование	2	Отказ от деятельности, связанной с неприемлемым уровнем риска
В	Диверсификация	3	Использование производных финансовых инструментов для снижения ценовых рисков
Г	Уклонение от риска	4	Распределение инвестиций между различными активами для снижения общего риска портфеля

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 1342

Задание 9.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Риски классифицируются по разным критериям. Основные виды рисков: коммерческий, страховой, социально-политический, фискально-монетарный.

Установите соответствие между видами рисков и соответствующей характеристикой

Виды рисков		Определения	
А	Коммерческий риск	1	это события, до момента возникновения которых предприниматель застраховал некоторые объекты своей деятельности
Б	Страховой риск	2	погрузка, разгрузка, транспортировка, комплектование, маркировка, складирование, распределение, затаривание

В	Социально-политический риск	3	опасности, которые связаны с государственным регулированием экономики и денежно-кредитной политикой страны
Г	Фискально-монетарный риск	4	конфигурации в политической и социальной сферах

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ответ: 2143

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 10.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите последовательность действий при проведении анализа «затраты-выгоды» (для инвестиционного решения):

1. Идентификация, измерение и оценка всех затрат по проекту (инвестиционные, эксплуатационные).
2. Идентификация, измерение и оценка всех выгод от реализации проекта (доходы, экономия).
3. Приведение всех будущих затрат и выгод к текущей стоимости (дисконтирование).
4. Сравнение суммарных дисконтированных выгод с затратами и расчёт итоговых показателей эффективности (NPV, BCR).
5. Принятие решения о целесообразности инвестиций на основе анализа.

Ответ: 12345

Задание 11.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите последовательность процесса закупки оборудования для инновационного проекта:

1. Формирование технических требований к оборудованию.
2. Поиск и отбор потенциальных поставщиков.
3. Проведение тендера или переговоров и выбор поставщика.
4. Заключение договора поставки.
5. Поставка, монтаж, пусконаладка и приёмка оборудования.

Ответ: 12345

Задание 12.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Укажите номера правильной последовательности.

Расположите в правильной последовательности стадии управления инвестиционным портфелем:

1. Мониторинг и пересмотр портфеля.
2. Формирование портфеля.
3. Определение инвестиционных целей.
4. Оценка эффективности портфеля.
5. Выбор инструментов инвестирования.

Ответ: 32541

ЗАДАНИЕ ОТКРЫТОГО ТИПА

Задание 13.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Предприятие «НИК» при запуске нового оборудования проводит пробные тестовые запуски, чтобы выявить возможные сбои до начала полноценной эксплуатации.

Какой метод снижения технического риска применяется?

Ответ: Тестирование и пробные запуски.

Задание 14.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Инвестор предполагает, что в следующем периоде вероятность роста цены акций Кошненского мясокомбината будет составлять 0,5, а Ивановского мясокомбината – 0,8. Вычислите вероятность того, что цены поднимутся на одни и другие акции.

Ответ: Для решения задачи нужно найти вероятность одновременного роста цен на акции обоих предприятий. События независимы (рост одной акции не влияет на рост другой).

Формула для независимых событий: Вероятность одновременного наступления двух независимых событий равна произведению их вероятностей:

$$P(AB) = P(A) \cdot P(B).$$

Подставляем значения:

$$P(AB) = 0,5 \cdot 0,8 = 0,4 \quad P(AB) = 0,5 \cdot 0,8 = 0,4$$

Вероятность того, что цены поднимутся на акции обоих комбинатов, составляет 0,40 (или 40%).

Задание 15.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания застраховала свои производственные мощности от пожара и стихийных бедствий. В случае наступления страхового события ущерб будет компенсирован страховой компанией.

Определите, какой метод управления рисками применён в данной ситуации.

Ответ: Применён метод передачи (трансферта) риска. Компания передаёт финансовую ответственность за возможный ущерб страховой организации. В случае наступления страхового события убытки компенсируются за счёт средств страховщика, что защищает бюджет предприятия.

Задание 16.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Компания диверсифицировала свою деятельность, начав производство новой продукции и выход на новые рынки, чтобы снизить зависимость от одного направления бизнеса.

Определите, какой метод управления рисками применён.

Ответ: Применён метод диверсификации. Распределение деятельности между различными продуктами и рынками позволяет снизить зависимость компании от одного источника дохода и уменьшить совокупный риск бизнеса.

Задание 17.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Организация приняла решение не внедрять новую ИТ-систему, так как анализ показал, что затраты на её внедрение и сопровождение несопоставимы с возможными выгодами, а риски сбоев слишком велики.

Определите, какой стратегии управления рисками придерживается организация.

Ответ: Организация придерживается стратегии уклонения (избегания) риска. Отказ от внедрения новой ИТ-системы из-за несоразмерности затрат, выгод и высоких рисков является классическим примером избегания деятельности с неприемлемым уровнем риска.

Задание 18.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Выбрать наименее рискованный вариант вложения капитала. Для этого нужно рассчитать коэффициент риска. Данные для расчета.

Вариант А. собственные средства инвестора - 6000 тыс. руб. Максимально возможная сумма убытка - 4500 тыс. руб.

Вариант Б. Собственные средства инвестора - 40000 тыс. руб. Максимально возможная сумма убытка - 12000 тыс. руб.

Выбрать правильный вариант ответа:

1. первый вариант, коэффициент риска 0,75
2. первый вариант, коэффициент риска 0,8
3. второй вариант, коэффициент риска 0,3
4. второй вариант, коэффициент риска 0,7

Ответ: Коэффициент риска (K_p) рассчитывается как отношение максимально возможной суммы убытка к собственным средствам инвестора:

$$K_p = \frac{\text{Собственные средства инвестора}}{\text{Максимально возможная сумма убытка}}$$

Чем ниже коэффициент риска, тем менее рискованным считается вложение.

Расчёт коэффициента риска для варианта А

$$K_{pA} = \frac{4500}{6000} = 0,75$$

Расчёт коэффициента риска для варианта В

$$K_{pB} = \frac{12000}{40000} = 0,3$$

Второй вариант, коэффициент риска 0,3 – правильный ответ, так как $0,3 < 0,75$, вариант Б имеет меньший коэффициент риска и является наименее рискованным.

Задание 19.

Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ.

Научно-исследовательский институт разработал инновационную систему автоматического полива, которая позволяет экономить до 30% воды и повышать урожайность. Для внедрения технологии требуется 15 млн. руб. Инвестор готов вложить средства, но требует бизнес-план с расчётом срока окупаемости и оценки рисков.

Какие основные разделы должен содержать бизнес-план для инвестирования в данный научный проект? Обоснуйте ответ.

Ответ: Бизнес-план должен включать:

- резюме проекта;
- описание технологии и её преимуществ;
- анализ рынка и конкурентов;
- организационный план (команда, партнёры);
- производственный план (этапы внедрения);
- финансовый план (инвестиции, расходы, доходы, срок окупаемости);
- анализ рисков и способы их минимизации.

Это необходимо для оценки инвестиционной привлекательности, расчёта эффективности и принятия обоснованного решения о вложении средств.