

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Борисова Виктория Валерьевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 29.10.2025 18:30:36
Уникальный программный ключ:
8d665791f4049370b679b22cf26583a2f741522e

**Негосударственное образовательное частное учреждение высшего
образования «МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»**

УТВЕРЖДАЮ:

Ректор

ПОЧУ ВО «МУППИ»



В.В. Борисова

Подпись

«17» апреля 2024 г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ
СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

**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**

**направление подготовки
38.04.02 Менеджмент**

**Профиль подготовки:
«Стратегический менеджмент и инновации»**

Квалификация (степень) выпускника – *магистр*

**Форма обучения
*Очная, очно-заочная, заочная***

Москва 2024 г.

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

ИОПК-3.1. Самостоятельно разрабатывает, обосновывает и способствует реализации организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

ИОПК-3.2. Участвует в реализации принятых решений и проводит оценку их операционной и организационной эффективности в условиях сложной (в том числе кросскультурной) и динамичной среды.

Компетенция формируется дисциплинами:

Управление устойчивым развитием организации	2 семестр
Управление знаниями и талантами в бизнес-среде	3 семестр
Практика по профилю профессиональной деятельности	4 семестр

Вопросы и задания для проверки сформированности компетенции

Дисциплина «Управление устойчивым развитием организации»

Задания в открытой форме

1. Опишите сущность организационных изменений.
2. Перечислите виды и особенности организационных структур.
3. Назовите причины и признаки необходимости организационных изменений.
4. Перечислите и охарактеризуйте типы организационных изменений.
5. Дайте определение понятию «Бенчмаркинг» и назовите его виды.
6. Раскройте сущность концепций организационных изменений «Е» и «О».
7. Перечислите этапы в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера-Ташмена
8. Опишите модель жизненного цикла организации Адизеса.
9. Назовите этапы развития организации в рамках концепции Грейнера.
10. Опишите основные компоненты процесса преобразований согласно концепции, разработанной компанией «McKinsey».
11. Перечислите и опишите виды причин сопротивления организационным изменениям.
12. Назовите основные причины сопротивления организационным изменениям и методы их преодоления согласно Д. Коттеру и Л. Шлесингеру.
13. Опишите сущность и назовите функции организационной культуры.
14. Перечислите виды организационной культуры.
15. Опишите уровни организационной культуры по Шайну.
16. Дайте определение понятию «Реинжиниринг организации».
17. Дайте определение понятию «Реорганизация».
18. Дайте определение понятию «Реструктуризация организации».
19. Дайте определение понятию «Реформирование» в деятельности организации.
20. Опишите составляющие концепции Курта Левина, модели «разморозка – изменения – заморозка».
21. Раскройте суть метода анализа силовых полей К. Левина.

22. Опишите Модель Коттера (цикл изменений в организации) и назовите основные этапы цикла.
23. Назовите основную особенность концепции «Организационный айсберг» С. Германа.
24. Перечислите способы вмешательства и рычаги изменений в организационной структуре
25. Перечислите существующие модели вмешательства в организационную структуру
26. Перечислите четыре модели организационного развития.
27. Дайте определение понятиям «Диаграмма Ганта» и «Сетевое планирование».
28. Опишите матрицу проведения изменений Д. Пью.
29. Перечислите и опишите элементы модели организационных изменений «7S».
30. Перечислите элементы модели организационных изменений «VOCATE».

Вопрос	Ответ
1. Опишите сущность организационных изменений.	<i>Организационные изменения</i> включают в себя изменение важных компонентов деятельности организации: операционных методов, структуры, стратегий или технологий. Организация анализирует текущую структуру и определяет ее эффективность, от этого зависит дальнейшее внедрение изменений.
2. Перечислите виды и особенности организационных структур.	<i>Линейная организационная структура</i> (цепь инстанций, решения спускаются сверху вниз). <i>Линейно-штабная организация</i> (наличие линейных руководителей и вспомогательных подразделений). <i>Функциональная структура</i> (классификация сотрудников согласно профессиональным функциям). <i>Дивизиональная структура</i> (группировка на основе товаров, рынков и географического положения), сюда входит: продуктовая структура, рыночная структура. <i>Матричная структура</i> (сочетает признаки функционального и дивизионального типа). <i>Проектная структура</i> (формируется для выполнения нетипичных или непрофильных проектов). <i>Сетевая структура</i> (комбинация матричной и дивизиональной моделей).
3. Назовите причины и признаки необходимости организационных изменений.	<i>Три укрупненных группы причин организационных изменений:</i> изменение условий внешней среды, возникновение более эффективных альтернатив выполнения управленческих задач, бюрократизация аппарата управления. <i>Признаки необходимости изменений в организации:</i> снижение показателей эффективности, низкая конкурентоспособность, пассивная позиция персонала в профессиональных вопросах, сопротивление любым инновациям без аргументов, наличие очевидного разрыва между формальными обязанностями сотрудников и их фактической работой, нежелание эффективных сотрудников занимать руководящие посты, полная централизация функций управления.

4. Перечислите и охарактеризуйте типы организационных изменений.	<i>Структурный тип</i> – изменение общего состава организации. Включает добавление, удаление или изменение элементов структуры организации. <i>Процессный тип</i> – изменение рабочих процессов в организации: реорганизация рабочих единиц, введение новых методов или технологий, изменение способа разделения работы между сотрудниками. <i>Поведенческий тип</i> – изменение поведения сотрудников в целях повышения удовлетворенности и мотивации: обучение сотрудников по новым методам и процедурам, изменение способов структурированной работы, развитие новых стилей лидерства.
5. Дайте определение понятию «Бенчмаркинг» и назовите его виды.	<i>Бенчмаркинг</i> – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм. <i>Виды бенчмаркинга:</i> процессный, конкурентный, отраслевой, общий, глобальный.
6. Раскройте сущность концепций организационных изменений «Е» и «О».	<i>Концепция «Е»</i> – подход к управлению изменениями, ориентирующий на рост экономических показателей (изменения при таком подходе осуществляются «жесткими» методами). <i>Концепция «О»</i> – подход к управлению изменениями, ориентирующий на развитие организационных способностей (изменения при таком подходе осуществляются «мягкими» методами).
7. Перечислите этапы в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера-Ташмена	Этап 1. Анализ каждого элемент модели (работа, люди, организационная структура, культура). Этап 2. Анализ взаимосвязей между элементами. Эта 3. Создание и поддержание конгруэнтности
8. Опишите модель жизненного цикла организации Адизеса.	Этапы жизненного цикла компании по Адизесу: «Увлечение» («Ухаживание»), «Младенчество», «Давай-Давай» («Вперёд-Вперёд»), «Юность», «Расцвет», «Стабильность», «Аристократизм», «Салем-Сити» («Охота на ведьм»), «Бюрократия», «Смерть».
9. Назовите этапы развития организации в рамках концепции Грейнера.	Согласно этой теории в организационном развитии компании выделено пять этапов: «Творчество», «Централизация», «Делегирование», «Координация» и «Сотрудничество».
10. Опишите основные компоненты процесса преобразований согласно концепции, разработанной компанией «McKinsey».	Первый компонент процесса преобразований – «<i>Трёхмерное пространство</i>», включает три принципа: «<i>Сверху вниз</i>» – установление руководством основного курса реформ. «<i>Снизу вверх</i>» – движение сотрудников организации, направленное на процесс преобразований. «<i>Горизонтальная</i>» (межфункциональная) – реорганизация ключевых бизнес-процессов (установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением). Второй компонент процесса – «<i>Штурманская карта</i>», включающий четыре этапа: установление курса;

	планирование процесса; повышение эффективности; перегруппировка.
11. Перечислите и опишите виды причин сопротивления организационным изменениям.	<i>Виды причин: индивидуальные</i> (инертность, страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями, отсутствие уважения и доверия к руководителям, осуществляющим изменения, демографические особенности персонала); <i>социально-групповые причины</i> (групповая сплоченность, групповые нормы, угроза потери власти подразделения); <i>организационные причины</i> (структура компании, особенности организационной культуры, отсутствие ясной стратегии развития, неэффективное управление организационными изменениями, несовершенная система организационных коммуникаций).
12. Назовите основные причины сопротивления организационным изменениям и методы их преодоления согласно Д. Коттеру и Л. Шлесингеру.	<i>Основные причины:</i> сугубо личные интересы, недопонимание, недостаточная терпимость, различный взгляд на ситуацию. <i>Методы преодоления:</i> обучение и информирование персонала, участие и вовлеченность, помощь и поддержка, обсуждение условий продолжения работы, кооптация и манипуляция, явное и неявное принуждение.
13. Опишите сущность и назовите функции организационной культуры.	<i>Организационная (корпоративная) культура</i> – ценности и нормы, которые определяют поведение организации, усваиваются и применяются сотрудниками; атмосфера и социальный климат организации; система ценностей и поведения, которая управляет организацией. Она выполняет <i>две основные функции:</i> внутренняя интеграция – взаимодействие сотрудников; внешняя адаптация – адаптация сотрудников к внешней среде организации.
14. Перечислите виды организационной культуры.	<i>Виды организационной культуры:</i> иерархическая (бюрократическая), рыночная, клановая и адхократическая.
15. Опишите уровни организационной культуры по Шайну.	<i>Три уровня модели организационной культуры</i> по Шейну изображают в виде луковицы со слоями: поверхностный, подповерхностный, глубинный. <i>Верхний слой</i> – внешние факты; <i>подповерхностный слой</i> составляют ценности, ориентации и верования; <i>глубинный слой</i> – базовые предположения.
16. Дайте определение понятию «Реинжиниринг организации».	<i>Реинжиниринг организации</i> – это поэтапные изменения, направленные на совершенствование деятельности с точки зрения бизнес-процессов и их показателей посредством подъема технических решений на новый уровень; создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении. Он включает фундаментальные изменения, полное перепроектирование деятельности организации, а также отдельных процессов и их участков.
17. Дайте определение понятию «Реорганизация».	<i>Реорганизация</i> – это преобразование, переустройство организационной структуры и системы управления

	предприятием при сохранении основных средств и производственного потенциала предприятия.
18. Дайте определение понятию «Реструктуризация организации».	<i>Реструктуризация организации</i> – целенаправленное изменение структуры компании и входящих в неё элементов, которые формируют её бизнес, в связи с воздействиями, оказываемыми факторами внешней или внутренней среды. В процессе реструктуризации может происходить совершенствование системы управления организацией, изменение финансово-экономической политики, операционной деятельности, систем маркетинга, сбыта и управления персоналом.
19. Дайте определение понятию «Реформирование» в деятельности организации.	<i>Реформирование</i> – это изменение принципов действия организации, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности.
20. Опишите составляющие концепции Курта Левина, модели «разморозка – заморозка».	1. <i>Расшатывание групповых стандартов («размораживание»)</i>. Сотрудники получают информацию о реальном положении дел, о методах реформ и их возможных последствиях для побуждения к осознанию необходимости изменений. 2. <i>Переход (изменение)</i>. Выполняются запланированные меры по изменению отношений работников и отделов. 3. <i>Фиксация на новом уровне («замораживание»)</i>. Осуществление мер, направленных на укрепление того, что изменили. Сотрудники должны убедиться в эффективности нового, принять новые методы, поддержать их использование.
21. Раскройте суть метода анализа силовых полей К. Левина.	<i>Анализ силового поля К. Левина</i> – техника управления, основанная на предположении, что в каждой ситуации одновременно действуют движущие и сдерживающие силы, которые влияют на любое изменение. <i>Движущие силы</i> стремятся начать изменения, поддерживают их. <i>Сдерживающие силы</i> – силы, стремящиеся ограничить воздействие движущих сил. Для достижения равновесия сил необходимо: определить организационные изменения, движущие и сдерживающие силы, оценить их гибкость, разработать стратегию по усилению движущих сил и ослаблению сдерживающих.
22. Опишите Модель Коттера (цикл изменений в организации) и назовите основные этапы цикла.	<i>Модель управления изменениями Дж. Коттера</i> – это алгоритм из восьми последовательных шагов, позволяющий вовлечь людей в осуществление необходимых для организации перемен. В основе модели лежит идея о том, что если сотрудники поймут пользу преобразований, то будут содействовать их реализации. <i>Этапы цикла изменений</i> : формирование у сотрудников ощущения острой необходимости изменения; организация группы поддержки; создание

	видения перемен; озвучивание и размышление о том, чего организация хочет добиться; удаление препятствий; достижение краткосрочных побед; развитие изменений; закрепление изменений.
23. Назовите основную особенность концепции «Организационный айсберг» С. Германа.	Важной частью управления организационными изменениями являются фокусирование на неформальных отношениях, или «мягких сферах» организации, чтобы гарантировать поддержку членов организации целей, задач, стратегий и политики.
24. Перечислите способы вмешательства и рычаги изменений в организационной структуре	Основные способы вмешательства и рычаги изменений в организационной структуре: модель создания прибыли, маркетинговые политики, бизнес-процессы, организационная структура и HR-политика, автоматизация процессов.
25. Перечислите существующие модели вмешательства в организационную структуру	Модель «Перепроектирование работ», Модель «Система-4», Модель «Социотехническая система», Модель «Управление по целям».
26. Перечислите четыре модели организационного развития.	Модель «Управленческая решетка», Модель «Формирование команды», Модель «Групповая чувствительность», Модель «Процессное консультирование».
27. Дайте определение понятиям «Диаграмма Ганта» и «Сетевое планирование».	<i>Диаграмма Ганта</i> – это тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов. <i>Сетевое планирование</i> – метод, при котором используется графическое моделирование планируемого комплекса выполняемых работ, отражающее их последовательность, существующую взаимосвязь и планируемую продолжительность; оптимизация модели по двум критериям: минимизация времени выполнения комплекса планируемых работ при заданной стоимости проекта; минимизация стоимости всего комплекса работ при заданном времени выполнения проекта.
28. Опишите матрицу проведения изменений Д. Пью.	<i>Матрица проведения изменений Д. Пью</i> – это таблица, в которой варианты решения задачи перечислены в строках, а критерии этих вариантов – в столбцах. Она используется для упрощения принятия управленческих решений в случаях, когда несколько вариантов решения задачи ведут к одному и тому же результату.
29. Перечислите и опишите элементы модели организационных изменений «7S».	Модель «7S» состоит из следующих элементов: <i>структура (structure)</i> – способ разделения труда и уровней управления; <i>стратегии (strategy)</i> – способы поддержания конкурентного преимущества; <i>системы (systems)</i> – процедуры, ежедневно выполняемые сотрудниками; <i>ценности (shared values)</i> – устоявшиеся ценности, разделяемые сотрудниками и являющиеся основой корпоративной культуры; <i>навыки (skills)</i> – компетенции организации, фактические способности

	сотрудников; <i>стиль (style)</i> – выработанный руководством стиль управления; <i>сотрудники (staff)</i> – работники организации.
30. Перечислите элементы модели организационных изменений «VOCATE».	<i>Values</i> - ценности; <i>Ownership</i> - собственность; <i>Customers</i> - потребители; <i>Actors</i> - заинтересованные лица, участники; <i>Transformation</i> - преобразования; <i>Environment</i> - окружающая среда.

Тестовые вопросы по дисциплине

Вопрос 1. Основная цель организационных изменений:

- А) сократить персонал;
- Б) устранить недостатки во внутренней среде организации;
- В) изменить выпускаемые продукты и структуру;
- Г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды.**

Вопрос 2. Модель организационных изменений Кемерон и Грина:

- А) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации;
- Б) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации;
- В) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений;**
- Г) расширяет модель К. Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе.

Вопрос 3. Модель изменений «размораживание – действие – замораживание» предложена:

- А) Коттером;
- Б) Грейнером;
- В) Мильнером;
- Г) Левином.**

Вопрос 4. Модель организационных изменений Коттера:

- А) делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации;
- Б) расширяет модель К. Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе;**
- В) акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации;
- Г) описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений.

Вопрос 5. Модель процесса организационных изменений – это ...:

- А) набор математических формул;
- Б) упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений;**
- В) описание опыта проведения изменений в какой-либо организации;
- Г) в практике управления изменениями не используется.

Вопрос 6. Для проведения изменений в организации требуется:

- А) желание руководства;
- Б) наличие проблем;

- В) наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства;**
- Г) отсутствие сопротивления изменениям.

Вопрос 7. Модель Надлера - Ташмена:

- А) описывает текущее состояние и основные направления изменений;**
- Б) описывает основные этапы проведения изменений;
- В) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения;
- Г) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях.

Вопрос 8. Модель К.Левина «Анализ поля сил»:

- А) описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения;**
- Б) описывает текущее состояние и основные направления изменений;
- В) показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях;
- Г) описывает основные этапы проведения изменений.

Вопрос 9. Основные методы снижения сопротивления изменениям:

- А) материальное и моральное стимулирование;
- Б) информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение;**
- В) издание приказов, распоряжений
- Г) увольнение, понижение по должности.

Вопрос 10. Основные виды сопротивления изменениям:

- А) сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей;
- Б) индивидуальное, групповое, системное;**
- В) открытое и закрытое;
- Г) логическое, социологическое, психологическое.

Дисциплина «Управление знаниями и талантами в бизнес-среде»

Задания в открытой форме

1. Раскройте понятие «знания» в экономической литературе
2. Назовите виды знаний необходимые для выработки стратегии действий
3. Опишите роль знаний в формировании стратегии.
4. Раскройте суть креативных знаний
5. Назовите базовые стратегии управления знаниями
6. Опишите стратегию интеграции в управлении знаниями
7. Назовите преимущества стратегии диффузии знаний
8. Охарактеризуйте применение стратегии кодификации
9. Опишите стратегию персонализации
10. Раскройте значение оценки эффективности реализации стратегии управления знаниями
11. Назовите подходы к оценке эффективности управления знаниями
12. Раскройте суть эффективной реализации стратегии управления знаниями

13. Опишите качественные и количественные метрики в управлении знаниями
14. Раскройте суть мониторинга и факторного анализа в управлении знаниями
15. Раскройте суть оценки эффективности реализации стратегии управления знаниями

Вопрос	Ответ
1. Раскройте понятие «знания» в экономической литературе	Знания в экономике рассматриваются как ключевой ресурс, который способствует созданию, распространению и использованию информации для достижения экономических целей. В соответствии с определением Всемирного банка, экономика знаний — это экономика, которая создает, распространяет и использует знания для ускорения роста и повышения конкурентоспособности
2. Назовите виды знаний необходимые для выработки стратегии действий	Технические знания Научные знания Управленческие знания Экономические знания Социальные знания Креативные знания Профессиональные знания
3. Опишите роль знаний в формировании стратегии.	Знания играют центральную роль в формировании экономики знаний, где они становятся основным фактором развития. Различные виды знаний взаимосвязаны и дополняют друг друга, способствуя инновациям и повышению конкурентоспособности на глобальном уровне
4. Раскройте суть креативных знаний	Креативные знания связаны с инновациями и творческим подходом к решению проблем, что особенно важно в условиях быстро меняющейся экономики
5. Назовите базовые стратегии управления знаниями	1. Стратегия кодификации 2. Стратегия персонализации 3. Стратегия интеграции 4. Стратегия диффузии знаний
6. Опишите стратегию интеграции в управлении знаниями	Стратегия интеграции сосредоточена на распространении знаний внутри организации через различные каналы коммуникации и обучения.
7. Назовите преимущества стратегии диффузии знаний	Увеличивает вовлеченность сотрудников и способствует созданию более гибкой организационной структуры.
8. Охарактеризуйте применение стратегии кодификации	Используется в организациях, где важна стандартизация процессов и доступность информации для всех сотрудников. Например, в крупных компаниях с четкими процедурами и регламентами.
9. Опишите стратегию персонализации	Стратегия персонализации акцентирует внимание на передаче знаний через личные взаимодействия и коммуникацию между сотрудниками. Знания рассматриваются как нечто, что хранится в умах людей, а не в документах.

10. Раскройте значение оценки эффективности реализации стратегии управления знаниями	Оценка эффективности реализации стратегии управления знаниями является важной задачей для организаций, стремящихся повысить свою конкурентоспособность и оптимизировать процессы.
11. Назовите подходы к оценке эффективности управления знаниями	Анализ компонентов системы управления знаниями Качественные и количественные метрики Мониторинг и факторный анализ Интегральные показатели Сравнительный анализ до и после внедрения
12. Раскройте суть эффективной реализации стратегии управления знаниями	Эффективная реализация стратегии управления знаниями требует комплексного подхода к оценке ее результатов. Использование различных методов и показателей позволяет организациям не только измерять успехи в этой области, но и выявлять возможности для улучшения процессов, что в конечном итоге способствует повышению их конкурентоспособности на рынке.
13. Опишите качественные и количественные метрики в управлении знаниями	Качественные метрики могут включать удовлетворенность пользователей и уровень вовлеченности сотрудников, в то время как количественные могут включать такие показатели, как количество патентов или зарегистрированных прав интеллектуальной собственности
14. Раскройте суть мониторинга и факторного анализа в управлении знаниями	Постоянный мониторинг деятельности организации и анализ факторов, способствующих успеху или неудаче системы управления знаниями. Это включает в себя причинно-следственный анализ, который помогает понять, какие действия привели к определенным результатам.
15. Раскройте суть оценки эффективности реализации стратегии управления знаниями	Оценка эффективности может проводиться через анализ ключевых компонентов системы, таких как уровень удовлетворенности клиентов, финансовые показатели и эффективность бизнес-процессов. Это позволяет выявить, насколько хорошо система управления знаниями отвечает потребностям организации и ее клиентов.

Тестовые вопросы по дисциплине

Вопрос 1. Что такое управление знаниями

- A) Процесс хранения информации
- B) Процесс создания, распространения и использования знаний**
- C) Процесс управления персоналом
- D) Процесс финансового планирования

Вопрос 2. Какой из следующих факторов не является частью управления знаниями

- A) Создание базы данных
- B) Обучение сотрудников
- C) Увеличение прибыли**
- D) Разработка стратегий

Вопрос 3. Какой из следующих типов знаний является явным

- A) Личный опыт
- B) Процедуры и инструкции**
- C) Интуиция
- D) Неписанные правила

Вопрос 4. Что такое неявные знания

- A) Знания, которые легко документировать
- B) Знания, основанные на личном опыте и интуиции**
- C) Знания, доступные всем сотрудникам
- D) Знания, которые можно легко передать через книги

Вопрос 5. Какой из следующих подходов к управлению знаниями называется кодификацией

- A) Передача знаний через личные взаимодействия
- B) Документирование и систематизация знаний**
- C) Создание инновационных идей
- D) Изоляция от других

Вопрос 6. Что подразумевает стратегия персонализации в управлении знаниями

- A) Фокус на документировании знаний
- B) Обмен знаниями через личные взаимодействия**
- C) Использование технологий для автоматизации процессов
- D) Сокращение затрат на обучение

Вопрос 7. Какой из следующих инструментов часто используется для управления знаниями

- A) База данных знаний (Knowledge Base)**
- B) Таблицы Excel
- C) Программное обеспечение для бухгалтерии
- D) Офисные приложения

Вопрос 8. Что такое система управления контентом (CMS)

- A) Инструмент для управления проектами
- B) Платформа для создания и управления цифровым контентом**
- C) Программа для учета финансовых операций
- D) Система для анализа данных

Вопрос 9. Какую роль играет культура организации в управлении знаниями

- A) Не имеет значения
- B) Определяет подход к обмену и использованию знаний**
- C) Влияет только на финансовые показатели
- D) Ограничивает инновации

Вопрос 10. Что способствует созданию культуры обмена знаниями в организации

- A) Конфиденциальность информации
- B) Поощрение сотрудничества и открытости**

- C) Жесткие правила и регламенты
- D) Индивидуальные достижения

Вопрос 11. Какой из следующих методов может быть использован для оценки эффективности управления знаниями

- A) Мониторинг финансовых показателей только
- B) Опросы сотрудников о удовлетворенности процессами обмена знаниями**
- C) Игнорирование обратной связи от сотрудников
- D) Сравнение с конкурентами без анализа внутренних процессов

Вопрос 12. Что подразумевает использование KPI (ключевых показателей эффективности)

- A) Оценка только финансовых результатов компании.
- B) Измерение успеха в различных аспектах управления знаниями.**
- C) Оценка только производительности сотрудников.
- D) Игнорирование качества услуг или продуктов.

Вопрос 13. Какую роль играют информационные технологии в управлении знаниями?

- A) Они не имеют значения.
- B) Они помогают автоматизировать процессы обмена и хранения знаний.**
- C) Они заменяют необходимость в человеческом взаимодействии.
- D) Они усложняют процессы управления.

Вопрос 14. Что такое социальные сети в контексте управления знаниями?

- A) Платформы для общения между друзьями.
- B) Инструменты для обмена опытом и идеями между сотрудниками.**
- C) Системы для учета клиентов.
- D) Программы для анализа рыночных данных.

Вопрос 15. Какая из следующих проблем может возникнуть при управлении знаниями

- A) Избыточное количество информации.**
- B) Высокая вовлеченность сотрудников.
- C) Эффективное сотрудничество.
- D) Успешная реализация стратегии.

Вопрос 16. Что может препятствовать эффективному обмену знаниями в организации

- A) Открытость и доступность информации.
- B) Конфиденциальность и конкуренция между отделами.**
- C) Поддержка со стороны руководства.
- D) Общие цели команды.

Вопрос 17. Какую роль играет лидерство в управлении знаниями

- A) Лидеры не влияют на управление знаниями.
- B) Лидеры формируют культуру обмена и поддержки знаний.**
- C) Лидеры только контролируют выполнение задач.
- D) Лидеры не должны вмешиваться в процессы обмена знаниями.

Вопрос 18. Что такое "лидерство мысли" в контексте управления знаниями

- A) Способность лидеров игнорировать мнения сотрудников.

В) Способность лидеров делиться своими идеями и вдохновлять других на инновации.

С) Способность лидеров контролировать все процессы без обратной связи.

Д) Способность лидеров избегать изменений.

Вопрос 19. Какая из следующих стратегий может повысить мотивацию сотрудников к обмену знанием

А). Игнорирование вклада сотрудников в процесс обмена знанием

В). Создание системы вознаграждений за активное участие в обмене знанием

С). Установление строгих правил о том, кто может делиться знанием

Д). Запрет на обсуждение идей между сотрудниками

– Правильный ответ: В

Вопрос 20. Какое из следующих действий может способствовать инновациям через управление знанием

А) Ограничение доступа к информации

В) Поощрение сотрудничества между различными отделами

С) Игнорирование идей сотрудников

Д) Установление жестких правил о том, как должны работать команды

Практика по профилю профессиональной деятельности

Задания в открытой форме

1. Проанализируйте методы принятия управленческих решений, применяемые в практике управленческой деятельности.
2. Опишите информационно-коммуникационные технологии, применяемые в организации для целей решения стандартных задач профессиональной деятельности менеджера
3. Опишите применяемые в организации экономические подходы к управлению.
4. Опишите основные и поддерживающие бизнес-процессы организации
5. Предложите возможные проекты по оптимизации бизнес-процессов
6. Проанализируйте распределение функций и полномочий в сфере управления организации
7. Опишите правила документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
8. Опишите направления совершенствования бизнес-модели организации, с учетом новых рыночных возможностей
9. Охарактеризуйте выполнение основных требований информационной безопасности при использовании в организации информационно-коммуникационных технологий для целей решения стандартных задач профессиональной деятельности менеджера
10. Перечислите и обоснуйте организационно-управленческие решения, которые могут быть предложены для целей совершенствования системы менеджмента
11. Опишите основные приемы поэтапного контроля реализации бизнес-проектов, используемые в организации
12. Предложите организационно-управленческие решения по практическим вариантам инновационных стратегий развития организации

13. Предложите решения стратегических задач управления с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем
14. Проанализируйте возможность применения в организации автоматизированных систем управления
15. Представьте методы оценки уровня информационного обеспечения менеджмента организации

Вопрос	Ответ
1. Проанализируйте методы принятия управленческих решений, применяемые в практике управленческой деятельности.	Методы принятия управленческих решений в практике управленческой деятельности можно классифицировать на несколько категорий. Вот основные из них: Рациональные методы: Использование количественных и качественных данных для оценки различных вариантов решения. Это может включать статистический анализ, моделирование и прогнозирование. Системный подход: Рассмотрение проблемы в контексте всей системы, включая взаимосвязи между различными элементами. Интуитивные методы: Принятие решений на основе личного опыта и интуитивного понимания ситуации. Это часто используется в условиях неопределенности или недостатка информации. Когнитивные методы: Генерация идей в группе без критики, что позволяет выявить множество возможных решений. Метод Дельфи: Сбор мнений экспертов анонимно, чтобы избежать влияния одного человека на группу. Методы, основанные на консенсусе: Вовлечение команды в процесс принятия решений для достижения согласия и повышения приверженности к выбранному решению. Методы, основанные на анализе рисков: Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, связанных с различными вариантами решений. Анализ сценариев: Рассмотрение различных возможных будущих сценариев и их влияние на принимаемое решение. Методы, основанные на моделировании: Оценка последствий различных решений путем создания моделей, которые показывают, как изменения в одном элементе могут повлиять на другие. Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки, и выбор конкретного метода зависит от контекста, сложности проблемы, доступных ресурсов и уровня неопределенности. Важно также учитывать, что в практике часто используется комбинация различных методов для достижения наилучшего результата.
2. Опишите информационно-коммуникационные	Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) играют ключевую роль в управлении и решении стандартных задач профессиональной деятельности

технологии, применяемые в организации для целей решения стандартных задач профессиональной деятельности менеджера	менеджера. Основные категории ИКТ, применяемые в организациях: Системы управления проектами: программное обеспечение, такое как Trello, Asana или Microsoft Project, помогает менеджерам планировать, отслеживать и управлять проектами, распределять задачи и контролировать сроки выполнения. Коммуникационные платформы: инструменты для обмена сообщениями и видеоконференций, такие как Slack, Microsoft Teams или Zoom, позволяют менеджерам эффективно общаться с командой, проводить совещания и обсуждения в реальном времени. Системы управления документами: платформы, такие как Google Drive или SharePoint, обеспечивают хранение, совместное использование и редактирование документов, что упрощает доступ к информации и сотрудничество между сотрудниками. Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM): Программное обеспечение, такое как Salesforce или HubSpot, помогает менеджерам отслеживать взаимодействия с клиентами, управлять продажами и анализировать данные о клиентах для улучшения обслуживания. Аналитические инструменты: программы для анализа данных, такие как Tableau или Power BI, позволяют менеджерам визуализировать и интерпретировать данные, что помогает в принятии обоснованных решений. Электронные таблицы и базы данных: использование Excel или Access для обработки и анализа данных, создания отчетов и ведения учета. Системы автоматизации бизнес-процессов: инструменты, такие как Zapier или Microsoft Power Automate, позволяют автоматизировать рутинные задачи и интегрировать различные приложения, что повышает эффективность работы. Облачные сервисы, такие как AWS или Google Cloud, обеспечивают доступ к вычислительным ресурсам и хранилищам данных, что позволяет менеджерам работать удаленно и обеспечивать гибкость в управлении ресурсами. Применение этих технологий позволяет менеджерам оптимизировать рабочие процессы, улучшить коммуникацию, повысить эффективность и качество принимаемых решений, а также адаптироваться к изменениям в бизнес-среде.
3. Опишите применяемые в организации экономические подходы к управлению.	Экономические подходы к управлению в организации включают в себя несколько ключевых аспектов, которые помогают оптимизировать ресурсы, повысить эффективность и достичь стратегических целей. Вот

	некоторые из наиболее распространённых экономических подходов: 1. Планирование и бюджетирование. Это основа экономического управления, которая включает разработку планов и бюджетов на основе анализа текущих и будущих потребностей организации. Планирование помогает определить приоритеты, распределить ресурсы и контролировать выполнение задач. 2. Анализ затрат и выгод. Этот подход предполагает оценку всех затрат и потенциальных выгод от реализации проектов или инициатив. Он помогает принимать обоснованные решения о целесообразности инвестиций и оптимизации ресурсов. 3. Управление рисками. Экономический подход к управлению рисками включает идентификацию, анализ и минимизацию рисков, которые могут повлиять на достижение целей организации. Это позволяет предотвратить потери и обеспечить стабильность. 4. Ценообразование. Определение оптимальной цены на товары и услуги является важным экономическим решением. Ценообразование должно учитывать затраты, конкуренцию и спрос, чтобы максимизировать прибыль и удовлетворить потребности клиентов. 5. Маркетинг и продажи. Эффективное управление маркетинговыми и продажными стратегиями также относится к экономическим подходам. Оно включает анализ рынка, определение целевой аудитории, разработку продуктов и услуг, а также продвижение и распределение. 6. Мотивация и стимулирование персонала. Экономические стимулы, такие как оплата труда, бонусы и льготы, играют важную роль в мотивации сотрудников. Эффективное использование этих инструментов способствует повышению производительности и удовлетворённости работой. 7. Инвестиционный анализ. Принятие решений о долгосрочных инвестициях требует тщательного анализа их потенциальной доходности и рисков. Инвестиционный анализ помогает выбрать наиболее перспективные проекты и оптимизировать портфель инвестиций. 8. Стратегическое планирование. Разработка и реализация долгосрочной стратегии развития организации также является экономическим подходом. Стратегическое планирование позволяет определить цели, приоритеты и направления развития, учитывая изменения внешней среды и внутренние возможности. 9. Контроль и аудит. Регулярный контроль и аудит финансовых и операционных показателей позволяют отслеживать эффективность управления и
--	--

	своевременно вносить коррективы. Контроль обеспечивает прозрачность и подотчётность в использовании ресурсов. Эти экономические подходы взаимосвязаны и дополняют друг друга, обеспечивая комплексное управление организацией. Выбор конкретных методов зависит от специфики деятельности, целей и стратегии компании.
4. Опишите основные и поддерживающие бизнес-процессы организации	Бизнес-процессы — это набор взаимосвязанных действий, которые преобразуют входные данные в результаты, ценные для потребителей. Они делятся на основные и поддерживающие. Основные бизнес-процессы организации — это процессы, непосредственно связанные с производством товаров или услуг, которые организация предлагает своим клиентам. Они создают ценность для потребителя и напрямую влияют на успех компании на рынке. Примеры основных бизнес-процессов: • производство товаров; • оказание услуг; • продажи и маркетинг; • обслуживание клиентов. Поддерживающие бизнес-процессы обеспечивают бесперебойное функционирование основных процессов. Они не создают ценности для конечного потребителя, но необходимы для поддержания деятельности организации. Примеры поддерживающих бизнес-процессов: • управление персоналом; • информационные технологии; • закупки; • бухгалтерский учёт; • юридическое сопровождение.
5. Предложите возможные проекты по оптимизации бизнес-процессов	Возможные проекты по оптимизации бизнес-процессов: Автоматизация рутинных задач. Внедрение систем автоматизации для выполнения повторяющихся задач может значительно сократить время и ресурсы, затрачиваемые на эти процессы. Это позволит сотрудникам сосредоточиться на более важных и творческих задачах. Оптимизация цепочки поставок. Анализ и оптимизация цепочки поставок могут помочь снизить затраты на транспортировку и хранение товаров, а также улучшить качество обслуживания клиентов. Внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). CRM-система поможет лучше понять потребности и предпочтения клиентов, что позволит более эффективно адаптировать продукты и услуги под их требования.

	Обучение и развитие персонала. Инвестиции в обучение и развитие сотрудников помогут повысить их квалификацию и мотивацию, что положительно скажется на качестве работы и уровне удовлетворённости клиентов. Улучшение коммуникации внутри компании. Внедрение эффективных каналов коммуникации между отделами и сотрудниками поможет ускорить обмен информацией и принятие решений. Анализ и оптимизация маркетинговых кампаний. Регулярный анализ эффективности маркетинговых кампаний позволит выявить наиболее эффективные каналы продвижения и оптимизировать бюджет. Использование аналитики данных. Применение аналитики данных для анализа бизнес-процессов может помочь выявить тенденции и закономерности, которые можно использовать для принятия обоснованных решений. Модернизация IT-инфраструктуры. Обновление программного обеспечения и оборудования может повысить производительность и надёжность работы компании. Внедрение принципов бережливого производства. Применение принципов бережливого производства может помочь устранить потери и повысить эффективность процессов. Регулярный мониторинг и анализ бизнес-процессов. Постоянный мониторинг и анализ помогут выявить слабые места и возможности для улучшения.
6. Проанализируйте распределение функций и полномочий в сфере управления организации	Анализ распределения функций и полномочий в сфере управления организации включает оценку структуры управления, определение ролей и обязанностей сотрудников, а также изучение механизмов принятия решений. Структура управления. Важно определить, какая структура управления используется в организации: иерархическая, матричная, дивизиональная или другая. Это влияет на распределение функций и полномочий между уровнями управления. Роли и обязанности. Необходимо чётко определить роли и обязанности каждого сотрудника в структуре управления. Это помогает избежать дублирования функций и обеспечивает эффективное выполнение задач. Механизмы принятия решений. Изучение механизмов принятия решений позволяет понять, как распределяются полномочия между различными уровнями управления и какие факторы влияют на процесс принятия решений. Например, централизованное принятие решений характерно для иерархических структур, тогда как децентрализованное — для матричных и дивизиональных.

	Коммуникация и координация. Эффективное распределение функций и полномочий требует налаженной системы коммуникации и координации между сотрудниками. Это позволяет быстро обмениваться информацией, согласовывать действия и принимать решения. Контроль и оценка. Регулярный контроль и оценка выполнения функций и полномочий позволяют выявлять проблемы и вносить коррективы в систему управления. Контроль может осуществляться через отчёты, проверки, аудит и другие методы. Адаптация и развитие. Распределение функций и полномочий должно быть гибким и способным адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды организации. Развитие системы управления включает обучение сотрудников новым навыкам, внедрение новых технологий и методов работы. Участие сотрудников. Вовлечение сотрудников в процесс распределения функций и полномочий способствует повышению их мотивации и удовлетворённости работой. Сотрудники могут предлагать идеи, участвовать в принятии решений и оценивать эффективность системы управления. Обратная связь и улучшение. Сбор обратной связи от сотрудников и клиентов позволяет выявить слабые места в системе управления и разработать меры по их улучшению. Обратная связь может быть получена через опросы, интервью, фокус-группы и другие методы. Анализ распределения функций и полномочий помогает оптимизировать систему управления, повысить эффективность работы организации и обеспечить её успешное развитие.
7. Опишите правила документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Документальное оформление решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений включает несколько ключевых этапов и правил: Формализация решения. Решение должно быть зафиксировано в письменной форме. Это может быть приказ, распоряжение, протокол собрания или другой документ, который официально подтверждает принятое решение. Описание сути изменений. В документе необходимо чётко описать суть внедряемых инноваций или изменений. Это включает цели, задачи, ожидаемые результаты и сроки реализации. Распределение обязанностей. Документ должен содержать информацию о том, кто отвечает за реализацию каждого этапа изменений. Здесь же

	описываются полномочия и ответственность сотрудников. Утверждение бюджета. Если внедрение инноваций требует финансовых затрат, то в документе должен быть утверждён бюджет на эти цели. Также может быть указан источник финансирования. Определение сроков. Необходимо установить конкретные сроки для каждого этапа внедрения изменений. Это поможет контролировать процесс и оценивать прогресс. Система контроля. В документе должна быть описана система контроля за реализацией изменений. Она включает методы мониторинга, отчётность и механизмы обратной связи. Оценка рисков. Важно оценить возможные риски, связанные с внедрением инноваций, и разработать меры по их минимизации. Обучение персонала. Если изменения требуют новых навыков от сотрудников, то документ должен включать план обучения и развития персонала. Коммуникация. Документ должен предусматривать систему коммуникации между всеми участниками процесса внедрения изменений. Обратная связь. Необходимо предусмотреть механизмы сбора и анализа обратной связи от сотрудников и клиентов о внедрённых изменениях. Правила документального оформления решений должны соответствовать внутренним регламентам и стандартам организации. Все документы должны быть подписаны уполномоченными лицами и доступны для ознакомления всем заинтересованным сотрудникам.
8. Опишите направления совершенствования бизнес-модели организации, с учетом новых рыночных возможностей	Направления совершенствования бизнес-модели организации с учётом новых рыночных возможностей: Анализ рынка и конкурентов. Изучение рыночных тенденций, потребностей клиентов и действий конкурентов поможет выявить новые возможности для развития бизнеса. Это позволит определить перспективные направления деятельности и разработать стратегию роста. Разработка и внедрение новых продуктов, услуг и технологий может открыть новые рыночные сегменты и повысить конкурентоспособность компании. Инновации могут быть связаны с улучшением качества продукции, снижением затрат, повышением эффективности процессов и т. д. Сотрудничество с другими компаниями, поставщиками, дистрибьюторами и партнёрами может расширить рынки сбыта, снизить риски и увеличить объёмы продаж. Партнёрские отношения могут включать совместные проекты, обмен технологиями, совместное использование ресурсов и т. п.

	Улучшение внутренних процессов, таких как производство, логистика, управление персоналом и финансы, может повысить эффективность работы компании и снизить затраты. Оптимизация процессов может быть достигнута за счёт внедрения новых технологий, автоматизации рутинных задач, улучшения координации между отделами и т.д. Выход на новые рынки, регионы и страны может увеличить объёмы продаж и привлечь новых клиентов. Расширение географии присутствия может осуществляться через открытие новых филиалов, представительств и магазинов, а также через онлайн-продажи и экспорт. Повышение качества обслуживания клиентов, персонализация предложений и улучшение пользовательского интерфейса могут повысить лояльность клиентов и стимулировать повторные покупки. Клиентский опыт можно улучшить за счёт использования аналитики данных, обратной связи от клиентов и внедрения CRM-систем. Внедрение экологически чистых технологий, поддержка социальных проектов и соблюдение этических норм могут укрепить репутацию компании и привлечь внимание ответственных потребителей. Учёт ESG-факторов (экология, социальная ответственность, корпоративное управление) становится всё более важным аспектом бизнес-стратегии. Способность быстро адаптироваться к изменениям на рынке, новым технологиям и потребностям клиентов является ключевым фактором успеха в современном бизнесе. Гибкость бизнес-модели позволяет компании оставаться конкурентоспособной и успешно развиваться.
9. Охарактеризуйте выполнение основных требований информационной безопасности при использовании в организации информационно-коммуникационных технологий для целей решения стандартных задач профессиональной деятельности менеджера	Выполнение основных требований информационной безопасности при использовании информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в организации для решения стандартных задач профессиональной деятельности менеджера включает следующие аспекты: Конфиденциальность данных. Доступ к конфиденциальной информации должен быть ограничен только уполномоченными сотрудниками. Для этого используются средства аутентификации, шифрования данных и управления доступом. Целостность информации. Необходимо обеспечить защиту от несанкционированного изменения или уничтожения данных. Это достигается за счёт использования контрольных сумм, механизмов журналирования и резервного копирования. Доступность ресурсов. Угрозы доступности могут включать DDoS-атаки, сбои оборудования и

	программные ошибки. Чтобы предотвратить эти угрозы, применяются системы обнаружения вторжений, кластеризация серверов и балансировка нагрузки. Управление рисками. Регулярный анализ рисков помогает выявить уязвимости в системе информационной безопасности и разработать меры по их устранению. Обучение сотрудников. Сотрудники должны быть осведомлены о потенциальных угрозах информационной безопасности и знать, как им противостоять. Обучение включает регулярные тренинги, семинары и инструктажи. Регулярное обновление программного обеспечения. Установка обновлений и патчей помогает устранить уязвимости и повысить уровень защиты. Резервное копирование и восстановление данных. Создание резервных копий критически важных данных позволяет минимизировать потери в случае сбоя или атаки. Использование антивирусного ПО и систем обнаружения вредоносного ПО. Антивирусные программы и системы обнаружения вредоносных программ помогают защитить систему от вирусов, троянов и других угроз. Физическая безопасность. Защита физических активов, таких как серверы и сетевое оборудование, также является важной частью информационной безопасности. Соблюдение законодательства. Организация должна соблюдать все применимые законы и нормативные акты в области информационной безопасности, включая GDPR, HIPAA и другие.
10. Перечислите и обоснуйте организационно-управленческие решения, которые могут быть предложены для целей совершенствования системы менеджмента	Для совершенствования системы менеджмента можно предложить следующие организационно-управленческие решения: Внедрение системы управления качеством. Это позволит организации постоянно улучшать качество продукции или услуг, что в свою очередь повысит удовлетворённость клиентов и конкурентоспособность компании. Система управления качеством может включать в себя стандарты ISO 9000, TQM (тотальное управление качеством) или другие подходы. Оптимизация организационной структуры. Анализ текущей организационной структуры и процессов может выявить неэффективные элементы, которые замедляют принятие решений и снижают гибкость компании. Реорганизация структуры может помочь устранить эти проблемы и улучшить координацию между отделами. Развитие корпоративной культуры. Создание сильной корпоративной культуры, основанной на ценностях

	сотрудничества, инноваций и обучения, способствует повышению мотивации сотрудников и их вовлечённости в работу. Корпоративная культура также влияет на имидж компании и её привлекательность для потенциальных сотрудников и партнёров. Автоматизация бизнес-процессов. Внедрение систем автоматизации для рутинных задач освобождает время сотрудников для более важных проектов и позволяет избежать ошибок, связанных с человеческим фактором. Автоматизация также повышает эффективность работы и снижает затраты. Обучение и развитие персонала. Инвестиции в обучение и развитие сотрудников способствуют повышению их квалификации и мотивации. Обучение может быть направлено на развитие конкретных навыков, необходимых для выполнения текущих задач, или на подготовку к будущим изменениям в отрасли. Улучшение коммуникации внутри компании. Эффективная коммуникация между сотрудниками и отделами ускоряет обмен информацией и принятие решений. Использование современных технологий, таких как корпоративные социальные сети, видеоконференции и электронные письма, облегчает общение и сотрудничество. Регулярный анализ и оптимизация бизнес-процессов. Постоянный анализ эффективности бизнес-процессов позволяет выявлять слабые места и возможности для улучшения. Оптимизация процессов включает в себя устранение ненужных шагов, автоматизацию рутинных задач и улучшение координации между отделами. Использование аналитики данных. Применение аналитики данных для принятия решений помогает организациям лучше понимать свои процессы и клиентов. Аналитика может использоваться для прогнозирования спроса, оптимизации запасов, улучшения обслуживания клиентов и других целей. Мотивация сотрудников. Разработка системы мотивации, которая соответствует целям и ценностям компании, способствует повышению производительности и удовлетворённости работой. Мотивация может включать материальные стимулы, такие как бонусы и премии, а также нематериальные стимулы, такие как признание достижений и возможность профессионального роста. Управление рисками. Регулярный анализ рисков и разработка мер по их снижению помогают организациям избегать непредвиденных проблем и обеспечивать стабильность. Управление рисками включает идентификацию потенциальных угроз, оценку вероятности их возникновения и разработку стратегий для минимизации рисков.
--	---

11. Опишите основные приемы поэтапного контроля реализации бизнес-проектов, используемые в организации	Основные приёмы поэтапного контроля реализации бизнес-проектов в организации: 1.Определение ключевых показателей эффективности (KPI). На начальном этапе устанавливаются количественные и качественные показатели, которые будут использоваться для оценки прогресса проекта. Это могут быть сроки выполнения задач, бюджет, качество продукции или уровень удовлетворённости клиентов. 2. Создание графика реализации проекта. График представляет собой временную шкалу, на которой отмечены ключевые этапы проекта и сроки их выполнения. Он позволяет отслеживать прогресс и выявлять отклонения от плана. 3. Регулярные встречи и отчёты. Регулярные встречи с командой проекта позволяют обсудить достигнутые результаты, выявить проблемы и найти пути их решения. Отчёты о ходе выполнения проекта предоставляют информацию о прогрессе и помогают принимать обоснованные решения. 4. Аудит и проверка качества. Аудит включает проверку соответствия выполняемых работ установленным стандартам качества. Проверка качества помогает выявить дефекты и недочёты, а также принять меры по их устранению. 5.Обратная связь от заинтересованных сторон. Сбор обратной связи от заказчиков, партнёров и других заинтересованных сторон позволяет понять, насколько проект соответствует их ожиданиям. Обратная связь помогает внести необходимые корректировки в план работы. 6. Анализ рисков. На каждом этапе проекта проводится анализ возможных рисков и разрабатываются стратегии их минимизации. Анализ рисков позволяет предотвратить негативные последствия и обеспечить успешное завершение проекта. 7. Корректировка плана. Если в процессе реализации проекта выявляются отклонения от плана, производится корректировка. Корректировка может включать изменение сроков, бюджета, ресурсов и других параметров проекта. 8. Мотивация команды. Поощрение сотрудников за достижение целей и выполнение задач способствует повышению мотивации и эффективности работы. Мотивация команды помогает поддерживать высокий уровень производительности на протяжении всего проекта.
12. Предложите организационно-управленческие решения по практическим вариантам	Для разработки организационно-управленческих решений по практическим вариантам инновационных стратегий развития организации можно рассмотреть следующие подходы:

инновационных стратегий развития организации	Анализ текущего состояния: провести SWOT-анализ (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) для выявления ключевых факторов, влияющих на инновационное развитие. Оценить текущие процессы и ресурсы, доступные для внедрения инноваций. Создать среду, способствующую креативности и экспериментам, где сотрудники могут свободно делиться идеями. Внедрить программы обучения и повышения квалификации, направленные на развитие инновационного мышления. Определить долгосрочные и краткосрочные цели в области инноваций. Разработать дорожную карту внедрения инновационных решений с четкими этапами и сроками. Формировать команды из представителей различных подразделений для работы над инновационными проектами, что позволит использовать разнообразие знаний и опыта. Разработать и внедрить систему мониторинга и оценки инновационных проектов, включая KPI (ключевые показатели эффективности). Использовать методологии Agile или Lean для гибкого управления проектами и быстрого реагирования на изменения. Определить источники финансирования для реализации инновационных инициатив, включая внутренние и внешние инвестиции. Разработать систему поощрения сотрудников за участие в инновационных проектах. Регулярно проводить оценку результатов внедренных инноваций и вносить коррективы в стратегию на основе полученных данных. Создать механизм обратной связи для сотрудников, чтобы они могли делиться своими наблюдениями и предложениями по улучшению. Эти решения помогут организации не только разработать и внедрить инновационные стратегии, но и создать устойчивую систему для их дальнейшего развития.
13. Предложите решения стратегических задач управления с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Для решения стратегических задач управления с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем (ИИАС) можно рассмотреть следующие подходы: Внедрить системы бизнес-аналитики для сбора, обработки и анализа больших объемов данных, что позволит выявлять тренды и закономерности. Использовать методы машинного обучения для прогнозирования будущих показателей и сценариев развития.

	Разработать системы поддержки принятия решений (DSS), которые будут предоставлять аналитические отчеты и рекомендации на основе собранных данных. Внедрить визуализацию данных для упрощения восприятия информации и ускорения процесса принятия решений. Создать системы мониторинга ключевых показателей эффективности (KPI) в реальном времени, что позволит оперативно реагировать на изменения в бизнес-среде. Использовать аналитические инструменты для оценки эффективности реализуемых стратегий и инициатив. Применять ИИАС для анализа и оптимизации бизнес-процессов, выявления узких мест и повышения общей эффективности. Внедрить автоматизацию рутинных задач с помощью интеллектуальных систем, что освободит ресурсы для более стратегических инициатив. Разработать системы для оценки и управления рисками, основанные на анализе данных и сценарном моделировании. Использовать ИИАС для выявления потенциальных угроз и разработки стратегий их минимизации. Обеспечить интеграцию ИИАС с существующими информационными системами организации для создания единой информационной среды. Использовать API и другие инструменты для обмена данными между различными системами и платформами. Внедрить программы обучения для сотрудников по использованию ИИАС и аналитических инструментов, что повысит их квалификацию и эффективность работы. Создать внутренние сообщества практиков для обмена опытом и лучшими практиками в использовании интеллектуальных систем. Установить партнерские отношения с технологическими компаниями и исследовательскими центрами для доступа к передовым решениям и технологиям в области ИИАС. Эти решения помогут организации эффективно использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для достижения стратегических целей и повышения конкурентоспособности.
14. Проанализируйте возможность применения в организации автоматизированных систем управления	Для анализа применяемых в организации автоматизированных систем управления (АСУ) можно рассмотреть следующие ключевые аспекты: Типы автоматизированных систем: Системы управления производственными процессами (SCADA): используются для мониторинга и управления технологическими процессами в реальном времени.

	Системы управления ресурсами предприятия (ERP): интегрируют все основные бизнес-процессы, включая финансы, производство, продажи и закупки. Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM): помогают управлять взаимодействием с клиентами, анализировать данные о продажах и улучшать обслуживание. Системы бизнес-аналитики (BI): позволяют собирать, анализировать и визуализировать данные для поддержки принятия решений. Функциональные возможности: Оценить, какие функции выполняют АСУ: автоматизация рутинных задач, сбор и анализ данных, поддержка принятия решений, управление проектами и т.д. Проверить наличие инструментов для мониторинга и оценки эффективности работы системы. Интеграция с другими системами: Проанализировать, насколько хорошо АСУ интегрированы друг с другом и с существующими информационными системами в организации. Оценить использование API и других технологий для обмена данными между системами. Пользовательский интерфейс и удобство использования: Оценить, насколько интуитивно понятен интерфейс АСУ для пользователей. Провести опросы среди сотрудников о том, насколько легко им работать с системой и какие проблемы они испытывают. Безопасность и защита данных: Проверить, какие меры безопасности применяются для защиты данных в АСУ. Оценить, насколько система соответствует требованиям законодательства в области защиты персональных данных. Обучение и поддержка пользователей: Оценить, какие программы обучения и поддержки пользователей существуют для работы с АСУ. Проверить наличие документации и ресурсов для решения возникающих вопросов.
15. Представьте методы оценки уровня информационного обеспечения менеджмента организации	Для оценки уровня информационного обеспечения менеджмента организации можно использовать следующие методы: - Анализ информационных потоков: Изучение потоков информации внутри организации, включая источники, каналы и получателей информации. Оценка полноты и актуальности информации, используемой для принятия управленческих решений. - Опросы и анкетирование:

	Проведение опросов среди сотрудников для выявления их мнения о качестве и доступности информации. Анкетирование руководителей для оценки их удовлетворенности информационными системами и инструментами. • Аудит информационных систем: Проведение аудита существующих информационных систем на предмет их функциональности, интеграции и соответствия потребностям бизнеса. Оценка уровня автоматизации процессов и использования аналитических инструментов. • Метод анализа ключевых показателей эффективности (KPI): Определение и мониторинг KPI, связанных с информационным обеспечением, таких как скорость доступа к информации, время на принятие решений и качество принимаемых решений. Сравнение фактических значений KPI с установленными целями. • Сравнительный анализ: Сравнение уровня информационного обеспечения с аналогичными организациями или отраслевыми стандартами. Изучение лучших практик в области информационного обеспечения менеджмента. • Оценка удовлетворенности пользователей: Проведение регулярных опросов для оценки удовлетворенности пользователей информационными системами и инструментами. Анализ отзывов и предложений по улучшению информационного обеспечения. • Анализ затрат и выгод: Оценка затрат на информационные системы и технологии в сравнении с получаемыми выгодами, такими как повышение эффективности и снижение рисков. • Мониторинг изменений в бизнес-среде: Оценка способности информационного обеспечения адаптироваться к изменениям в бизнес-среде и требованиям рынка.
--	---

Методика оценки сформированности компетенции

Оценка сформированности компетенции проводится по 100 – бальной системе.

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)
ИОПК-3.1. Самостоятельно разрабатывает, обосновывает и способствует реализации организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости в	выполнение 70% и более оценочных средств по определению уровня достижения результатов обучения по дисциплине

условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды. ИОПК-3.2. Участвует в реализации принятых решений и проводит оценку их операционной и организационной эффективности в условиях сложной (в том числе кросскультурной) и динамичной среды.	
--	--