

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Дата подписания: 21.06.2026 15:48:28

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«25» мая 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины
Навыки эффективного руководителя**

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы бакалавриата

38.03.02.20 Стратегическое управление предприятием

Для набора 2026 года

Квалификация

Бакалавр

КАФЕДРА Общий и стратегический менеджмент

Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	8 (4.2)		Итого	
Неделя	20			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	6	6	6	6
Практические	6	6	6	6
Итого ауд.	12	12	12	12
Контактная работа	12	12	12	12
Сам. работа	56	56	56	56
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	72	72	72	72

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом Университета (протокол № 9 от 03.03.2026 г.).

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Гончарова Светлана Николаевна

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент С.Н. Гончарова

Методический совет: д.э.н., доцент М.А. Суржиков

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	сформировать системные знания по внедрению стратегии в операционную деятельность и построению самоорганизующихся команд, развить навыки руководства стратегическим проектом или подразделением, обеспечивая выполнение показателей и адаптивность команды в меняющейся среде.
-----	---

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-2. Способен осуществлять стратегическое планирование и управлять предприятиями, бизнес-процессами и проектами с учетом факторов риска в условиях изменяющейся среды
ПК-1. Способен разрабатывать стратегии и программы развития организации, осуществлять мониторинг и контроль их реализации

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:
- знать методы декомпозиции стратегических целей организации (BSC, KPI, OKR) до уровня конкретных задач и показателей исполнителей, а также принципы построения систем мониторинга и контроля, не разрушающих мотивацию команды (соотнесено с индикатором ПК-1.1); - как руководителю выстраивать гибкие процессы планирования в команде, позволяющие оперативно пересматривать приоритеты при изменении внешней среды, а также методы идентификации рисков, возникающих при делегировании и распределении задач между подчиненными (соотнесено с индикатором ПК-2.1);
Уметь:
- транслировать стратегические приоритеты предприятия в операционные планы подразделений и проектные группы, организуя обратную связь и корректируя действия команды при отклонении от плановых показателей (соотнесено с индикатором ПК-1.2); - перестраивать работу команды при изменениях среды через корректировку планов, ролей и точек контроля без указаний сверху (соотнесено с индикатором ПК-2.2);
Владеть:
- технологиями фасилитации стратегических сессий и инструментами «мягкого контроля» (ежедневные стендапы, обзоры спринтов, постстрелью проектов), позволяющими обеспечивать реализацию стратегии развития без микроменеджмента (соотнесено с индикатором ПК-1.3); - технологиями быстрого реагирования: антикризисные совещания, переназначение ответственности, внедрение защитных механизмов без потери дисциплины (соотнесено с индикатором ПК-2.3).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Стратегическое лидерство и операционное управление.

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема: Природа управленческого труда: от исполнителя к руководителю. Разница между менеджментом и лидерством. Трансформация ролей: как перестать «делать самому» и начать «делать через других». Типичные ошибки начинающих руководителей.	Лекционные занятия	8	2	ПК-2 ПК-1
1.2	Тема: Стратегическое целеполагание и декомпозиция целей для команды. Как перевести стратегические KPI предприятия в конкретные SMART-задачи подчиненных. Методы декомпозиции (BSC, OKR, дерево целей). Доведение целей до каждого сотрудника.	Лекционные занятия	8	2	ПК-2 ПК-1
1.3	Тема: Диагностика управленческого потенциала и трансформация роли. Тестирование + групповая дискуссия + индивидуальная рефлексия. Прохождение диагностики «Стиль управления» и «Уровень делегирования». Разбор кейса: «Отличный исполнитель стал плохим руководителем» — поиск причин и решений. Составление личного плана перехода от роли «эксперт» к роли «руководитель»	Практические занятия	8	2	ПК-2 ПК-1
1.4	Тема: Декомпозиция стратегических целей до задач команды. Получить стратегическую цель предприятия (например: «выход на новый рынок за 12 месяцев»). Разложить её на 3–5 подцелей для подразделений. Для каждой подцели сформулировать SMART-задачи для конкретных сотрудников. Построить «дерево целей» на флипчарте.	Практические занятия	8	2	ПК-2 ПК-1
1.5	Тема: Делегирование как инструмент развития команды и высвобождения времени руководителя. Что делегировать, а что — нет. Уровни делегирования (от «сделай точно так» до «решай сам»). Идентификация рисков при делегировании. Контрольные точки без	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1

	микромеджмента.				
1.6	Тема: Делегирование: от постановки задачи до контроля. Разыграть диалог: постановка задачи разными уровнями делегирования (уровни 1–5 по Синку или Брайану Трейси). Разбор типичных ошибок: «обратное делегирование», «завышенные ожидания», «двойные отчеты». Упражнение: сформулировать задание для «сложного» подчиненного (лень, некомпетентность, высокая амбициозность)	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
1.7	Тема: Мотивация и вовлеченность: инструменты руководителя. Разбор 3–4 портретов сотрудников (карьерист, «среднячок», выгоревший, молодой талант). Для каждого подобрать сочетание материальных и нематериальных мотиваторов. Упражнение: сформулировать обратную связь так, чтобы повысить вовлеченность в стратегическую задачу. Дискуссия: «Как мотивировать, когда денег нет?»	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
1.8	Эмоциональный интеллект руководителя: управление своими эмоциями и эмоциями команды. Самоосознание, саморегуляция, эмпатия, управление конфликтами, распознавание эмоционального состояния подчиненных, техники «заземления» в стрессовой ситуации.	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
1.9	Управление конфликтами в команде: типологии и стратегии посредничества. Функциональный vs дисфункциональный конфликт, стратегии поведения (конкуренция, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление), техника «посредничества» (медиации) руководителем.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
1.10	Тайм-менеджмент руководителя: управление фокусом и приоритетами в многозадачности. Матрица Эйзенхауэра, закон Парето, принцип «одна задача за раз» (монозадачность), управление переключениями между задачами, борьба с «пожирателями времени» (совещания, почта).	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
1.11	Управленческий учет для руководителя: чтение P&L, баланса и cash flow. Отчет о прибылях и убытках (P&L), валовой доход, EBITDA, чистый денежный поток (cash flow), точки безубыточности, структура себестоимости продукта.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
1.12	Управление эффективностью через метрики и KPI: разработка системы показателей. Операционные метрики (ведущие) vs финансовые метрики (отстающие), KPI-дашборд, норма управляемости, выработка на сотрудника, стоимость привлечения клиента (CAC), пожизненная ценность клиента (LTV).	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1

Раздел 2. Адаптивное управление и антикризисное реагирование

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема: Управление командой в изменяющейся среде: гибкость и адаптация. Признаки изменения внешней или внутренней среды. Как перестроить работу команды без указаний сверху. Корректировка индивидуальных планов и перенастройка точек контроля.	Лекционные занятия	8	2	ПК-2 ПК-1
2.2	Тема: Перенастройка работы команды при изменении среды. Исходные данные: команда из 5 человек работает над проектом по плану. Ведущий вводит рисковые события: уход ключевого сотрудника, смена приоритетов от заказчика, сокращение бюджета на 30%. За 15 минут команда (группа студентов) должна перераспределить роли, задачи и точки контроля. Презентация нового плана и обоснование решений	Практические занятия	8	2	ПК-2 ПК-1
2.3	Тема: Мотивация и вовлеченность сотрудников в реализацию стратегии. Внутренняя и внешняя мотивация. Как связать повседневную работу сотрудника со стратегическими целями компании. Нематериальная мотивация и обратная связь.	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
2.4	Тема: Контроль реализации стратегии: системы мониторинга и «мягкий контроль». Баланс между тотальным контролем и хаосом. Инструменты «мягкого контроля»: ежедневные стендапы, обзоры спринтов, пострвью проектов. Работа с отклонениями и «красными флагами».	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
2.5	Тема: Управленческое реагирование на риски и кризисные ситуации. Как руководителю действовать при наступлении рискового события. Проведение антикризисных оперативных совещаний. Внедрение «защитных механизмов» (буферы времени, страховочные действия, планы Б). Сохранение дисциплины и авторитета в кризис.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
2.6	Тема: «Мягкий контроль»: стендапы, обзоры, пострвью. Упражнения: Провести 10-минутный ежедневный стендап команды (ролевая игра). Провести обзор спринта (review) по итогам учебного проекта. Провести пострвью (retrospective): найти 3 проблемы в процессе и предложить решения. Заполнить чек-лист «Признаки микромеджмента» и чек-лист «Здоровый контроль».	Самостоятельная работа	8	2	ПК-2 ПК-1
2.7	Тема: Антикризисное управление: совещание, решения, защитные	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2

	механизмы. Упражнения: Сценарий: проект отстает на 40%, заказчик угрожает расторжением договора. Провести антикризисное оперативное совещание (один студент — руководитель, остальные — команда и стейкхолдеры). Принять решение: переназначить ответственных, ввести буфер времени, активировать план Б. По итогам: разбор качества управленческих решений и сохранения дисциплины.	работа			ПК-1
2.8	Управление бюджетом подразделения: планирование, исполнение, контроль отклонений. Операционный бюджет (ОРЕХ), капитальный бюджет (САРЕХ), план-факт-анализ, причины отклонений, бюджетирование «с нуля» (ZBB), перераспределение ресурсов.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
2.9	Правовые основы управления персоналом: трудовой договор, дисциплинарные взыскания, увольнение. Трудовой договор, должностная инструкция, замечание, выговор, увольнение по статье, сокращение штата, выходное пособие, защита от судебных исков сотрудников.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
2.10	Управление проектами: методы Agile, Scrum, Kanban для руководителя. Agile-манифест, роли в Scrum (Product Owner, Scrum Master, команда), бэклог, спринт, доска Kanban (WIP-лимиты), гибкое планирование.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
2.11	Анализ внешней среды и конкурентов: PESTEL, пять сил Портера, SWOT-анализ. PESTEL-анализ (политика, экономика, социум, технологии, экология, право), пять конкурентных сил Портера, SWOT-анализ (сильные/слабые стороны, возможности/угрозы), построение стратегической карты.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
2.12	Цифровая трансформация и управление изменениями: модели ADKAR и Коттера. Цифровая трансформация, управление изменениями, модель ADKAR (осознание, желание, знания, способности, закрепление), 8 шагов Коттера, сопротивление изменениям и работа с ним.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-2 ПК-1
2.13	Подготовка к промежуточной аттестации	Зачет	8	4	ПК-2 ПК-1

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Сидоренков А. В., Ульянова Н. Ю.	Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2016	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2		Лидерство и менеджмент: научно-практический журнал: журнал	Москва: Креативная экономика, 2018	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3		Управление: журнал	Москва: Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления), 2018	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
4	Барнагян В. С., Гончарова С. Н.	Менеджмент: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
5	Беляцкий, Н. П.	Креативный менеджмент: учебное пособие	Минск: Вышэйшая школа, 2018	ЭБС «IPR SMART»
6	Сергеев, И. В.	Основы управления организацией: практикум	Москва: Российская таможенная академия, 2018	ЭБС «IPR SMART»

5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Информационная справочная система "КонсультантПлюс"

Информационная справочная система "Гарант"

База статистических данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>

Базы данных Министерства экономического развития Российской Федерации https://www.economy.gov.ru/material/open_data/

ЕМИСС Государственная статистика <https://www.fedstat.ru>

5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

Libre Office

5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-1. Способен разрабатывать стратегии и программы развития организации, осуществлять мониторинг и контроль их реализации.			
<p>Знать: - знать методы декомпозиции стратегических целей организации (BSC, KPI, OKR) до уровня конкретных задач и показателей исполнителей, а также принципы построения систем мониторинга и контроля, не разрушающих мотивацию команды</p>	<p>демонстрирует знание методов, инструментов, определений при решении теста, правильно формулирует выводы при ответе на экзаменационные вопросы</p>	<p>полнота и содержательность ответа умение приводить примеры</p>	<p>Вопросу к зачету Тесты</p>
<p>Уметь: - транслировать стратегические приоритеты предприятия в операционные планы подразделений и проектные группы, организуя обратную связь и корректируя действия команды при отклонении от плановых показателей</p>	<p>проводит анализ результатов решения ПОЗ, приводит грамотное сравнение различных инструментов и методов</p>	<p>полнота и содержательность ответа, приводит корректные примеры, самостоятельно находит решение поставленных задач</p>	<p>Вопросу к зачету Практико-ориентированные задания Тесты</p>
<p>Владеть: - технологиями фасилитации стратегических сессий и инструментами «мягкого контроля» (ежедневные стендапы, обзоры спринтов, постстревью проектов), позволяющими обеспечивать реализацию стратегии</p>	<p>проводит обобщенный анализ информации при решении ПОЗ, корректно интерпретирует полученные результаты.</p>	<p>полнота и содержательность ответа, формулирует ёмкие и содержательные выводы, демонстрирует разные способы решения поставленных задач</p>	<p>Вопросу к зачету Практико-ориентированные задания Тесты</p>

развития без микроменеджмента			
ПК-2. Способен осуществлять стратегическое планирование и управлять предприятиями, бизнес-процессами и проектами с учетом факторов риска в условиях изменяющейся среды.			
Знать: - как руководителю выстраивать гибкие процессы планирования в команде, позволяющие оперативно пересматривать приоритеты при изменении внешней среды, а также методы идентификации рисков, возникающих при делегировании и распределении задач между подчиненными	знает основные понятия и определения, методы, инструменты и технологии	полнота и содержательность ответа умение приводить примеры	Вопросу к зачету Тесты
Уметь: - перестраивать работу команды при изменениях среды через корректировку планов, ролей и точек контроля без указаний сверху	выполняет задания, отвечает на вопросы, умеет применять полученные знания на практике, приводить примеры, приводит грамотное сравнение различных инструментов и технологий	полнота и содержательность ответа, приводит корректные примеры, самостоятельно находит решение поставленных задач	Вопросу к зачету Практико-ориентированные задания Тесты
Владеть: - технологиями быстрого реагирования: антикризисные совещания, переназначение ответственности, внедрение защитных механизмов без потери дисциплины	выполняет задания, отвечает на вопросы, умеет применять методы, инструменты и технологии на практике	полнота и содержательность ответа, формулирует ёмкие и содержательные выводы, демонстрирует разные способы решения поставленных задач	Вопросу к зачету Практико-ориентированные задания Тесты

1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

«Зачёт»:

50-100 баллов (зачет)

0-49 баллов (незачет)

2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы для зачета

1. Опишите ключевые отличия роли «руководитель» от роли «исполнитель». Какие трансформации в мышлении и поведении требуются при переходе от эксперта к управленцу?

2. Назовите и охарактеризуйте три типичные ошибки начинающего руководителя, связанные с неспособностью отказаться от исполнительской функции. Чем они опасны для команды и достижения стратегических целей?

3. Раскройте суть метода декомпозиции стратегических целей до уровня задач исполнителей. Приведите пример перевода корпоративного KPI в индивидуальную SMART-задачу сотрудника.

4. Сравните два подхода к постановке целей: BSC (сбалансированная система показателей) и OKR (цели и ключевые результаты). В каких управленческих ситуациях каждый из них предпочтительнее с точки зрения руководителя?

5. Почему постановка стратегических целей команде не может ограничиваться простой трансляцией цифр сверху вниз? Какие управленческие действия руководителя обеспечивают «присвоение» целей сотрудниками?

6. Что такое «уровни делегирования» (от поручения до полной передачи полномочий)? Опишите 4–5 уровней и приведите примеры задач для каждого уровня.

7. Какие риски возникают при делегировании задач подчиненным? Как руководитель может идентифицировать эти риски на этапе постановки задачи и минимизировать их без перехода к микроменеджменту?

8. В чем феномен «обратного делегирования»? Назовите причины его возникновения и опишите техники руководителя по пресечению этого явления.

9. Как руководитель может связать повседневную рутинную работу сотрудника со стратегическими целями предприятия? Приведите конкретные управленческие инструменты и примеры.

10. Раскройте разницу между внешней и внутренней мотивацией. Какие методы нематериальной мотивации находятся в прямой зоне ответственности линейного руководителя, а не HR-службы?

11. Опишите модель ситуационного лидерства Херси — Бланшара. Как зрелость сотрудника влияет на выбор стиля управления и мотивационных инструментов?

12. Что такое «мягкий контроль» и чем он принципиально отличается от традиционного (инспекционного, тотального) контроля? Назовите три инструмента «мягкого контроля» и опишите, как каждый из них работает.

13. Сравните три формата управленческих встреч: ежедневный стендап, обзор спринта (review), постретье (retrospective). Какие задачи контроля и развития команды решает каждый из них?

14. Как руководителю найти баланс между автономией команды и необходимостью контроля? Назовите «красные флаги», сигнализирующие о том, что контроль либо избыточен, либо недостаточен.

15. Какие изменения внешней или внутренней среды требуют от руководителя перестройки работы команды? Назовите не менее 4–5 факторов и для каждого опишите типовую управленческую реакцию.

16. Опишите алгоритм действий руководителя при внезапной смене стратегических приоритетов предприятия. Как перестроить индивидуальные планы сотрудников и перенастроить точки контроля без потери темпа работы?

17. В чем разница между реактивным (постфактум) и проактивным (упреждающим) управлением изменениями в команде? Какие навыки руководителя требуются для проактивной адаптации?

18. Опишите структуру и регламент проведения антикризисного оперативного совещания. Кто участвует, какие вопросы решаются, каковы временные рамки и как фиксируются решения?

19. Что такое «защитные механизмы» в управлении командой? Назовите и охарактеризуйте 3–4 примера (буферы времени, страховочные действия, план Б и др.). Как внедрить их без формирования культуры «перестраховщиков»?

20. Как руководителю сохранить дисциплину и управленческий авторитет в условиях кризиса, когда многие процессы выходят из-под контроля? Назовите 3–4 конкретных поведенческих и коммуникативных принципа.

Зачетный билет содержит:

Один вопрос из перечня и одно задание из раздела «Практико-ориентированные задания».

За теоретический вопрос-40 баллов, за задание-60 баллов.

Критерии оценивания:

- 50-100 баллов (оценка «зачёт») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 0-49 баллов (оценка «незачёт») - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Практико-ориентированные задания

Задание 1. «Диагностика управленческого разрыва»

Вам предложили должность руководителя отдела, в котором вы ранее работали рядовым специалистом. Ваш бывший коллега теперь ваш подчиненный продолжает обсуждать с вами задачи «по-старому», перебивает вас на совещаниях и позволяет себе фамильярность.

Задание: Напишите диалог (5–7 реплик с вашей стороны), в котором вы экологично обозначаете новую границу отношений и переводите взаимодействие в плоскость «руководитель — подчиненный».

Задание 2. «Анализ ошибок начинающего руководителя»

Прочитайте описание действий менеджера Алексея, который стал руководителем 2 месяца назад:

«Я сам переделываю отчеты за подчиненными, потому что так быстрее»

«На совещаниях я говорю 80% времени, подчиненные молчат»

«Я беру самые сложные задачи себе, потому что никому не доверяю»

Задание: Определите три управленческие ошибки. Для каждой ошибки предложите конкретное альтернативное действие, соответствующее роли эффективного руководителя.

Задание 3. «Декомпозиция стратегической цели»

Стратегическая цель предприятия: «К концу года повысить долю рынка с 12% до 18% в сегменте малого бизнеса». Вы — руководитель отдела продаж (6 человек).

Задание: Разложите эту цель на:

Три подцели для вашего отдела

Конкретную SMART-задачу для одного рядового менеджера по продажам (пропишите все 5 критериев SMART)

Один ключевой результат (KR) в формате OKR для всего отдела

Задание 4. «Постановка задачи через призму стратегии»

Сотрудник Петр выполняет рутинную операцию — выгружает данные из CRM в Excel и проверяет их на дубли. Он делает это механически и допускает ошибки.

Задание: Сформулируйте задание Петру так, чтобы он увидел связь своей работы со стратегической целью компании «Повышение качества клиентского сервиса». Напишите текст вашего обращения (4–6 предложений). Объясните, какие слова и фразы работают на вовлечение.

Задание 5. «Критика цели»

Вы получили от вышестоящего руководства цель: «Увеличить производительность отдела на 30% за квартал». Никаких дополнительных ресурсов не выделяется, текущая загрузка сотрудников — 95%.

Задание:

Какие вопросы вы зададите руководству до того, как транслировать цель команде? (сформулируйте 4 вопроса)

Как вы доведете эту цель до команды, сохранив их мотивацию? (напишите вступительную речь — 5–7 предложений)

Задание 6. «Выбор уровня делегирования»

Для каждой из пяти ситуаций выберите подходящий уровень делегирования (от 1 — «Сделай точно как я сказал» до 5 — «Решай сам, сообщи результат»). Обоснуйте выбор.

Ситуации:

А) Подготовка еженедельного стандартного отчета по продажам для руководства (опытный сотрудник, низкие риски)

Б) Выбор нового поставщика канцтоваров (некритично для бизнеса, бюджет до 10 000 руб.)

В) Переговоры с крупным клиентом, который угрожает расторжением договора (высокий риск, сотрудник неопытен)

Г) Подготовка презентации для совета директоров о стратегии развития продукта (очень высокие ставки)

Д) Выбор формы отчета, который команда будет сдавать вам еженедельно (сотрудники просили автономии)

Задание 7. «Исправление плохо поставленной задачи»

Руководитель дал задание: «Сходи на склад, разберись там с остатками, а то менеджеры жалуются. Сделай побыстрее».

Задание: Переформулируйте эту задачу по технологии SMART + добавьте контрольные точки. Напишите, как бы вы сказали это подчиненному. Укажите, какие риски вы учитываете при этой формулировке.

Задание 8. «Пресечение обратного делегирования»

Сотрудница Мария подходит к вам с вопросом: «Мы не можем выбрать между поставщиком А и Б. У обоих плюсы и минусы. Скажите, как нам поступить?» Вы понимаете, что всю аналитику она уже сделала, но боится принять решение.

Задание: Напишите диалог (5–6 реплик), в котором вы не берете решение на себя, а возвращаете ответственность Марии. Используйте технику «возвращающего вопроса» и задайте критерии для самостоятельного принятия решения.

Задание 9. «Мотивационная карта сотрудника»

Дан портрет сотрудника: «Анна, 29 лет, работает в компании 4 года, высокий профессионал. Последние 2 месяца выполняет план ровно на 100% (раньше было 120%), не проявляет инициативу, на совещаниях молчит. В личной беседе сказала: „Мне стало скучно, я все умею, расти некуда“.

Задание:

Определите, какой мотивационный тип у Анны (ориентация на достижение, власть, аффилиацию, избегание, саморазвитие)

Предложите 3 конкретных действия руководителя для повышения ее вовлеченности
Сформулируйте обратную связь (3–4 предложения), которую вы скажете Анне

Задание 10. «Нематериальная мотивация без бюджета»

У вас нет возможности повысить зарплаты или выдать премии (кризис, бюджет заморожен). Команда из 7 человек демотивирована, текучка растет.

Задание: Разработайте программу из 5 нематериальных способов мотивации, которые находятся в прямой зоне ответственности руководителя и не требуют денег. Для каждого способа опишите, как вы его внедрите.

Задание 11. «Ситуационное лидерство: выбор стиля»

Для каждого из четырех уровней зрелости сотрудника по модели Херси — Бланшара (R1 — низкая компетентность + высокая вовлеченность; R2 — низкая компетентность + низкая вовлеченность; R3 — высокая компетентность + вариативная вовлеченность; R4 — высокая компетентность + высокая вовлеченность) выполните задание:

Задание:

Опишите поведение руководителя (стиль: указывающий, наставляющий, поддерживающий, делегирующий)

Придумайте пример задачи и сформулируйте, как именно вы обратитесь к такому сотруднику

Задание 12. «Стендап: проведение и фасилитация»

Вы — руководитель. На ежедневном стендапе (15 минут) трое подчиненных отчитываются:

Иван (сделал все, что планировал, но «есть мелкие проблемы, потом расскажу»)

Ольга (рассказывает подробно 7 минут о технических деталях, команда заскучала)

Дмитрий (говорит: «У меня все нормально, ничего необычного» — но вы знаете, что у него срыв сдачи отчета)

Задание: Напишите, как именно вы отреагируете на каждого из трех сотрудников. Какие вопросы зададите? Что запретите? Какие правила стендапа введете со следующего дня?

Задание 13. «Проведение обзора спринта (review)»

Команда завершила двухнедельный спринт по разработке нового функционала для сайта. Запланировали 5 задач, выполнили 3, одну перенесли, одну провалили полностью. Качество выполненных задач — среднее, есть баги.

Задание:

Напишите план-структуру обзора спринта (вопросы, которые вы зададите команде, и порядок обсуждения)

Сформулируйте 3 вопроса, которые вы зададите, чтобы команда сама предложила улучшения

Что вы не будете делать на этом совещании, чтобы оно не превратилось в разнос?

Задание 14. «Диагностика микроменеджмента»

Прочитайте список действий руководителя. Отметьте, какие из них являются признаками микроменеджмента, а какие — здорового контроля. Для каждого «красного» действия предложите альтернативу.

Действия:

Просить присылать ежечасный отчет о прогрессе

Проверять промежуточный результат на 50% выполнения задачи

Присутствовать на всех переговорах сотрудника с клиентами

Требовать письменный план действий на следующий день в 18:00 сегодня

Еженедельно проводить 20-минутную встречу 1:1 с каждым подчиненным

Исправлять ошибки в отчете сотрудника своей рукой, а не отправлять на доработку

Задание 15. «Постревью (ретроспектива): извлечение уроков»

Проект завершен с результатами: сдан с задержкой на 2 недели, бюджет превышен на 15%, качество заказчик оценил на «хорошо». Команда устала и немного деморализована.

Задание:

Напишите 4 вопроса, которые вы зададите команде на ретроспективе, чтобы выявить системные проблемы (не ища виноватых)

Как вы начнете ретроспективу? Напишите вступительное слово (3–4 предложения)

Что вы сделаете с результатами ретроспективы после встречи?

Задание 16. «Перенастройка команды при внезапном изменении»

Исходные данные: ваша команда из 5 человек реализует проект с планом на 3 месяца.

На середине проекта руководство объявляет:

Сроки сжимаются с 3 месяцев до 6 недель (сдача через 2 недели от сегодня)

Бюджет не увеличивается, ресурсы те же

Приоритет проекта становится самым высоким в компании

Задание:

Опишите пошаговый алгоритм ваших действий как руководителя в первые 24 часа

Какие задачи вы снимете с команды, а какие добавите? Какие решения примете по объему работ?

Напишите речь, с которой вы обратитесь к команде (5–7 предложений)

Задание 17. «Распознавание сигналов изменений среды»

Вы руководитель отдела закупок. Перечислите 5 ранних сигналов (слабых сигналов) из внешней или внутренней среды, которые могут предвещать необходимость перестройки работы вашей команды. Для каждого сигнала опишите:

Как вы его заметите (источник информации, периодичность мониторинга)

Какое управленческое действие предпримете при его появлении

Задание 18. «Проактивная адаптация vs реактивное управление»

Опишите конкретную ситуацию из вашего опыта (или придумайте гипотетическую), где руководитель отреагировал на изменение среды реактивно (постфактум, с кризисом).

Задание:

Опишите, что произошло и какие были последствия

Переиграйте ситуацию: что руководитель мог бы сделать проактивно (заранее) при наличии тех же исходных данных?

Какие 2-3 привычки/инструмента нужно внедрить руководителю, чтобы в принципе сдвинуться от реактивного управления к проактивному?

Задание 19. «Антикризисное совещание: проведение»

Кризис: ключевой сотрудник уволился вчера, не предупредив. Его задачи срываются, клиент угрожает расторжением договора из-за несданного отчета. У вас собрана команда (оставшиеся 4 человека) через 30 минут.

Задание:

Напишите повестку антикризисного совещания (хронометраж, вопросы, решения, которые нужно принять)

Кого вы позовете (помимо команды)?

Какие решения вы обязаны принять по итогам этого совещания? (перечислите 4–5 конкретных решений в формате «Кто — Что — Когда»)

Задание 20. «Внедрение защитных механизмов»

Вы руководитель отдела разработки. В вашей команде регулярно происходят одни и те же сбои: заказчики меняют требования в последний момент, сотрудники перерабатывают в конце проекта, качество падает из-за спешки.

Задание:

Предложите 3 защитных механизма (буферы, страховочные действия, планы Б), которые вы внедрите в процессы команды, чтобы снизить ущерб от этих сбоев

Для каждого механизма опишите: как вы объясните команде его необходимость (чтобы они не восприняли это как недоверие)

Как вы будете отслеживать, что механизмы работают, а не стали формальностью?

Критерии оценивания

За семестр студент выполняет 20 заданий. Критерии оценивания за одно задание. Максимальная оценка за тест в семестр 20 баллов.

2 балла- задание выполнено полностью

1 балл – решение содержит ошибки

0 баллов – задание не выполнено или решение содержит грубые ошибки.

Тесты

Задание 1.1

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие. Руководитель отдела внедряет систему контроля реализации стратегии развития. Различные форматы управленческих встреч имеют разные цели и регламенты. Соотнесите формат встречи с описанием её цели. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Буква	Формат встречи	Цифра	Описание цели встречи
А	Ежедневный стендап (daily)	1	Анализ процесса и поиск системных проблем для улучшения работы команды
Б	Обзор спринта (sprint review)	2	Экстренное перераспределение задач при срыве сроков или кризисе
В	Постревью (retrospective)	3	Быстрая синхронизация по вопросам «что сделано», «что буду делать», «какие блокеры»
Г	Антикризисное оперативное совещание	4	Демонстрация выполненного функционала и сравнение с планом спринта
		5	Оценка лояльности сотрудников и составление планов мотивации

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 1.2

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие. Руководитель разрабатывает стратегию развития отдела и выбирает методы декомпозиции целей. Различные системы целеполагания имеют свои характеристики. Соотнесите систему целеполагания с её характеристикой. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Буква	Система целеполагания	Цифра	Характеристика
А	BSC (Balanced Scorecard)	1	Цель формулируется как «что делаем» + 2–5 ключевых результатов
Б	OKR (Objectives and Key Results)	2	Использует четыре перспективы: финансы, клиенты, процессы, обучение
В	SMART	3	Предполагает ежегодное каскадирование целей сверху вниз
Г	Дерево целей	4	Требует проверки цели по пяти критериям: конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность во времени
		5	Начинается с генеральной цели и последовательно разбивается на подцели

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 1.3

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие. Руководитель внедряет систему мониторинга реализации стратегии и использует различные форматы сбора обратной связи от команды. Соотнесите формат контроля с его характеристикой. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Буква	Формат контроля	Цифра	Характеристика формата
-------	-----------------	-------	------------------------

А	Ежедневный стендап	1	Формат, в котором команда отвечает на вопросы: «Что мы сделали?», «Что будем делать?», «Какие проблемы?»
Б	Обзор спринта	2	Формат, в котором команда ищет ответы: «Что пошло хорошо?», «Что пошло плохо?», «Что улучшим?»
В	Ретроспектива	3	Формат, в котором команда демонстрирует результат заказчику и получает обратную связь
Г	Встреча 1:1	4	Формат, в котором руководитель проводит индивидуальный разговор о карьере, проблемах и мотивации сотрудника
		5	Формат, в котором руководитель выдаёт премии и выговоры по итогам квартала

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 1.4

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность. Руководитель осуществляет мониторинг реализации стратегии и планирует провести ретроспективу (retrospective) команды. Элементы (шаги) в случайном порядке:

1	Зафиксировать договорённости и назначить ответственных за реализацию улучшений
2	Собрать данные о ходе выполнения задач за прошедший период
3	Провести голосование или групповую оценку для выбора 1–2 главных проблем
4	Предложить команде сформулировать идеи по улучшению процессов
5	Обозначить цель ретроспективы и правила психологической безопасности

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 1.5

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность. Руководитель внедряет систему мониторинга реализации стратегии через инструменты «мягкого контроля» и планирует проведение обзора спринта (sprint review). Элементы (шаги) в случайном порядке:

1	Сравнить выполненные задачи с планом спринта и выявить отклонения
2	Пригласить заказчика или стейкхолдеров для обратной связи
3	Запланировать корректирующие действия на следующий спринт
4	Продемонстрировать работающий функционал или результаты
5	Зафиксировать замечания и пожелания в бэклог продукта

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 1.6

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность. Руководитель реализует стратегию развития организации и сталкивается с внезапным изменением внешней среды (уход ключевого поставщика). Он вынужден оперативно перестроить работу команды. Элементы (шаги) в случайном порядке:

1	Перераспределить роли и задачи между оставшимися сотрудниками
2	Собрать экстренное совещание команды и объявить о ситуации
3	Установить новые контрольные точки и скорректировать сроки
4	Оценить масштаб ущерба и доступные альтернативы
5	Донести до команды обновлённые приоритеты и критерии успеха

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 1.7

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность. Руководитель отдела разрабатывает программу развития кадрового потенциала и выстраивает процесс декомпозиции стратегической цели до уровня задач сотрудников. Элементы (шаги) в случайном порядке:

1	Довести задачи до исполнителей и зафиксировать ответственных
2	Определить стратегическую цель организации
3	Оценить соответствие задач критериям SMART
4	Декомпонировать цель на тактические задачи для подразделений

5	Согласовать задачи с руководителями подразделений
---	---

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 1.8

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа. Руководитель отдела разрабатывает программу развития организации и определяет критерии правильно поставленной цели. К критериям SMART относятся следующие требования к формулировке цели:

1	Цель должна быть конкретной и однозначной
2	Цель должна быть красивой и вдохновляющей
3	Цель должна быть измеримой с помощью числовых показателей
4	Цель должна быть достижимой при имеющихся ресурсах
5	Цель должна быть секретной для большинства сотрудников
6	Цель должна иметь чёткие временные границы

Варианты ответа.

--

Задание 1.9

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа. Руководитель отдела разрабатывает стратегию развития и выбирает методы делегирования задач. К типичным ошибкам делегирования относятся следующие действия руководителя:

1	Чёткое описание ожидаемого результата и сроков выполнения
2	Передача задачи без объяснения критериев успеха
3	Выбор уровня делегирования в соответствии со зрелостью сотрудника
4	Контроль каждого промежуточного шага без доверия к подчинённому
5	Делегирование только «грязной» и непрестижной работы
6	Регулярное предоставление конструктивной обратной связи

Варианты ответа.

--

Задание 1.10

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Руководитель отдела выполняет декомпозицию стратегической цели организации. Инструмент, который позволяет перевести корпоративные KPI в конкретные SMART-задачи для рядовых исполнителей через систему взаимосвязанных показателей по четырём перспективам (финансы, клиенты, процессы, обучение), называется:

1	OKR (Objectives and Key Results)
2	BSC (Balanced Scorecard)
3	PESTEL-анализ
4	Матрица Эйзенхауэра
5	SWOT-анализ

Вариант ответа.

--

Задание 1.11

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие. Руководитель контролирует реализацию стратегии развития кадрового потенциала. Соотнесите ситуацию взаимодействия с партнёром по бизнесу и наиболее эффективную стратегию поведения руководителя. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

А	Партнёр нарушил сроки поставки, что срывает стратегический план	1	Провести переговоры с целью поиска взаимовыгодного компромисса
Б	Собственник требует увеличить темпы роста без увеличения бюджета	2	Запросить детальное коммерческое предложение и уточнить KPI сотрудничества
В	Новый партнёр предлагает совместный проект, но условия неясны	3	Выступить медиатором и предложить альтернативное решение, устраивающее обе стороны
Г	Собственник и партнёр имеют конфликтующие интересы по ключевому вопросу	4	Провести переговоры о компенсации ущерба и скорректировать план
		5	Делегировать решение вопроса непосредственному исполнителю

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 1.12

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие. Руководитель осуществляет стратегическое взаимодействие с партнёрами по бизнесу. Соотнесите признак неэффективного взаимодействия с его вероятным последствием для реализации стратегии. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

А	Отсутствие чётко зафиксированных договорённостей с партнёром	1	Срыв сроков реализации стратегии из-за позднего выявления отклонений
Б	Игнорирование интересов собственника при разработке стратегии	2	Конфликт интересов и потеря поддержки стратегии со стороны собственника
В	Отсутствие промежуточных контрольных точек в совместном проекте	3	Разногласия в трактовке обязательств и возможные финансовые потери
Г	Принятие решений без согласования с ключевыми стейкхолдерами	4	Снижение доверия стейкхолдеров и сопротивление реализации стратегии
		5	Повышение вовлечённости команды в достижение стратегических целей

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 1.13

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа. Руководитель осуществляет контроль реализации стратегии и замечает признаки микроменеджмента в своём поведении. К признакам микроменеджмента как неэффективной формы контроля относятся следующие действия руководителя:

1	Проведение еженедельных 15-минутных встреч 1:1 с каждым подчинённым
2	Требование присылать ежечасный отчёт о прогрессе по каждой задаче

3	Принятие всех решений по мелким операционным вопросам без делегирования
4	Исправление ошибок в отчёте сотрудника своей рукой вместо отправки на доработку
5	Обсуждение со всей командой результатов завершённого проекта на постстревью
6	Запрос письменного плана действий на следующий день в 18:00 текущего дня

Варианты ответа.

--

Задание 1.14

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ. Руководитель поставил задачу подчинённому, но в процессе контроля обнаружил, что сотрудник вернул задачу обратно со словами: «Я не уверен, как лучше, решите за меня». Данный феномен в управленческой практике называется «_____» (два слова). Укажите наименование данного феномена и кратко поясните, какую технику может применить руководитель, чтобы вернуть ответственность сотруднику.

Укажите правильный ответ:

--

Задание 1.15

Тип задания: Задание открытого типа с развернутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ. Руководитель разработал стратегию развития отдела и распределил задачи между сотрудниками. Для каждого сотрудника он определил конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные во времени задачи. Назовите метод постановки целей (аббревиатура из четырёх букв) и раскройте содержание каждого из пяти критериев данного метода.

Укажите правильный ответ:

--

Задание 2.1

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Руководитель осуществляет стратегическое планирование в условиях изменяющейся среды и использует различные методы анализа внешних факторов риска.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

А	PESTEL-анализ	1	Анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз
Б	SWOT-анализ	2	Анализ макросреды по шести группам факторов: политика, экономика, социум, технологии, экология, право
В	Анализ пяти сил Портера	3	Анализ конкурентной среды: угроза новых игроков, заменителей, власть поставщиков и покупателей, внутриотраслевая конкуренция
Г	Сценарное планирование	4	Разработка нескольких вероятных вариантов будущего («оптимистичный», «пессимистичный», «базовый»)
		5	Анализ временных рядов и экстраполяция трендов на будущее

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 2.2

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Руководитель управляет проектом с учётом факторов риска и применяет различные стратегии реагирования на риски.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

А	Уклонение (избегание)	1	Создание резервов времени, бюджета или ресурсов на случай наступления риска
Б	Передача (трансфер)	2	Изменение плана проекта, чтобы исключить риск (например, смена поставщика)
В	Снижение (минимизация)	3	Заключение договора страхования или передача риска субподрядчику
Г	Принятие	4	Разработка плана действий на случай наступления риска без попыток его предотвратить
		5	Игнорирование риска в надежде, что он не наступит

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 2.3

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Руководитель осуществляет стратегическое планирование развития предприятия с учётом факторов риска и применяет технологию сценарного планирования.

Элементы (шаги) в случайном порядке:

1. Разработать 3–4 сценария развития событий (оптимистичный, пессимистичный, базовый).
2. Определить ключевые факторы неопределённости внешней среды.
3. Выбрать наиболее вероятный сценарий и разработать адаптивный план действий.
4. Собрать данные о текущем состоянии внешней и внутренней среды.
5. Оценить вероятность и влияние каждого фактора на деятельность предприятия.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 2.4

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Руководитель осуществляет управление рисками при реализации стратегического плана развития предприятия.

Элементы (шаги) в случайном порядке:

1. Разработать план реагирования на приоритетные риски.
2. Идентифицировать возможные риски (составить реестр рисков).
3. Оценить вероятность наступления и величину ущерба для каждого риска.
4. Осуществлять мониторинг рисков и пересматривать план реагирования.
5. Ранжировать риски по степени приоритетности (матрица «вероятность – влияние»).

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 2.5

Тип задания: Задание открытого типа с развёрнутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Руководитель проекта выявил фактор риска, который может наступить с вероятностью 80% и привести к срыву сроков. Для снижения ущерба он заложил в план дополнительное время на выполнение критически важных работ. Такой защитный механизм называется «_____ времени» (одно слово).

Укажите правильный ответ:

--

Задание 2.6

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

Руководитель управляет проектами в условиях изменяющейся среды и выбирает методологию управления в зависимости от типа проекта и степени неопределённости.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

A	Чётко определённые требования, низкая неопределённость	1	Agile (Scrum, Kanban)
----------	--	----------	-----------------------

Б	Постоянно меняющиеся требования, высокая неопределённость	2	Водопадная (Waterfall)
В	Критический проект с жёсткими сроками и фиксированным бюджетом	3	Гибридная (Waterfall + Agile)
Г	Проект, где важна скорость адаптации и обратная связь от заказчика	4	Критический путь (СРМ) с буферами
		5	Управление по этапам (Stage-Gate)

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 2.7

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Руководитель осуществляет адаптивное управление проектом в условиях изменяющейся среды и применяет гибкую методологию Scrum для управления бизнес-процессами.

Элементы (шаги) в случайном порядке:

1. Провести обзор спринта (sprint review) и получить обратную связь.
2. Запланировать задачи на следующий спринт на основе приоритетов бэклога.
3. Выполнить задачи спринта с ежедневной синхронизацией на стендапах.
4. Провести ретроспективу (retrospective) для улучшения процесса.
5. Отобрать задачи из бэклога продукта в спринт на основе приоритетов.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 2.8

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

Руководитель управляет проектом в условиях изменяющейся среды. К методам снижения рисков (минимизации негативных последствий) при реализации стратегического плана относятся следующие подходы:

1	Уклонение от риска (отказ от рискованного проекта)
2	Создание страховых резервов (буферов времени и бюджета)
3	Игнорирование сигналов об изменении внешней среды
4	Диверсификация поставщиков и рынков сбыта
5	Увеличение числа контрольных точек без изменения процесса
6	Разработка плана Б (запасного варианта действий)

Варианты ответа.

--

Задание 2.9

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

Руководитель осуществляет стратегическое планирование в условиях изменяющейся среды. К внешним факторам риска (не зависящим от организации), которые должен учитывать руководитель при разработке стратегии, относятся следующие:

1	Изменение валютных курсов и макроэкономической ситуации
2	Низкая квалификация персонала предприятия
3	Появление новых технологических решений у конкурентов
4	Выход из строя оборудования на собственном производстве
5	Изменение законодательства и налоговой политики
6	Неэффективная система мотивации внутри компании

Варианты ответа.

--

Задание 2.10

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Руководитель управляет бизнес-процессами предприятия в условиях высокой неопределённости. Метод стратегического планирования, который предполагает разработку нескольких вероятных вариантов будущего и создание адаптивного плана действий для каждого из них, называется:

1	Форсайт
2	Сценарное планирование
3	Бенчмаркинг
4	Реинжиниринг
5	Бюджетирование

Вариант ответа.

--

Задание 2.11

Тип задания: Задание закрытого типа на установление соответствия.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите соответствие.

В стратегическом управлении применяются различные инструменты анализа и планирования. Соотнесите инструмент управления и его описание.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

А	Матрица «вероятность – влияние» (Risk Matrix)	1	Инструмент визуализации расписания проекта с задачами и сроками их выполнения
----------	---	----------	---

Б	КPI (ключевые показатели эффективности)	2	Инструмент приоритизации рисков по степени их вероятности и потенциального ущерба
В	Диаграмма Ганта	3	Система сбалансированных показателей, оценивающая эффективность по четырём перспективам: финансы, клиенты, процессы, развитие
Г	BSC (Balanced Scorecard)	4	Измеримые показатели, используемые для оценки степени достижения стратегических целей
		5	Метод многокритериального анализа решений на основе весовых коэффициентов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами, каждый элемент правого столбца используется один раз:

А	Б	В	Г

Задание 2.12

Тип задания: Задание закрытого типа на установление последовательности.

Текст задания:

Прочитайте текст и установите последовательность.

Руководитель осуществляет адаптивное управление проектом в условиях изменяющейся среды и применяет гибкую методологию Scrum.

Элементы (шаги) в случайном порядке:

1. Провести обзор спринта (sprint review) и получить обратную связь от заказчика.
2. Запланировать задачи на следующий спринт на основе приоритетов бэклога.
3. Выполнить задачи спринта с ежедневной синхронизацией на стендапах.
4. Провести ретроспективу (retrospective) для улучшения рабочего процесса.
5. Отобрать задачи из бэклога продукта в спринт на основе приоритетов.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Задание 2.13

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором нескольких верных ответов из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст, выберите все правильные варианты ответа.

Руководитель осуществляет стратегическое планирование и управляет предприятием в условиях изменяющейся среды. К признакам проактивного управления (в отличие от реактивного) относятся следующие действия руководителя:

1	Регулярный мониторинг внешней среды для выявления слабых сигналов
2	Разработка планов Б и буферов на случай непредвиденных обстоятельств
3	Реагирование на кризис только после его наступления
4	Сценарное планирование и подготовка альтернативных стратегий

5	Постоянное перекалывание ответственности на вышестоящее руководство
6	Обучение команды методам адаптации к изменениям

Варианты ответа.

--

Задание 2.14

Тип задания: Задание закрытого типа с выбором одного верного ответа из предложенных.

Текст задания:

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Руководитель управляет предприятием и внедряет систему раннего распознавания рисков. Инструмент, который позволяет команде самостоятельно сигнализировать о проблемах на ранней стадии без страха наказания, называется:

1	Система КРІ и штрафов за отклонения
2	Практика «безопасных» красных флагов
3	Ежедневный план-факт-анализ
4	Бюджетный контроль
5	Аттестация сотрудников

Вариант ответа.

--

Задание 2.15

Тип задания: Задание открытого типа с развёрнутым ответом.

Текст задания:

Прочитайте текст и запишите ответ.

Руководитель управляет проектом и фиксирует все выявленные риски в специальном документе, где указывает вероятность, ущерб, стратегию реагирования и ответственного за контроль. Этот документ называется «_____ рисков» (два слова, в именительном падеже).

Укажите правильный ответ:

--

Критерии оценивания:

- 67 - 80 баллов выставляется студенту, если он верно ответил на 84-100 % тестовых заданий;
- 53 - 66 баллов, выставляется студенту, если он верно ответил на 67-83 % тестовых заданий;
- 40-52 баллов выставляется студенту, если он верно ответил на 50-66 % тестовых заданий;
- 0-39 балла выставляется студенту, если он верно ответил на 0-49 % тестовых заданий.

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2 (один вопрос из списка вопросов, второй из раздела ПОЗ).

Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные теоретические вопросы навыков эффективного менеджмента, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки решения задач по риск - менеджменту.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент может:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций по предложенному преподавателем учебнику.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент может прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.