

Учебный план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации:

«Руководитель проектного офиса»

№ п/п	Наименование темы	Описание темы	Всего, час	В том числе			
				Лекции	Практ.	Сам. работа	Итог. аттест.
Модуль 1 «Эффективное руководство: методики управления организацией»							
1.1	Динамика управленческих функций в мире VUCA	Новейшие тенденции в практике управления компанией: влияние стадии развития, организационной структуры, возрастного и количественного состава на функционал современного руководителя. Реинжиниринг управленческих функций – формирование пула управленческих функций.	6	2	2	2	-
1.2	Управление как БП: стратегии, аналитика, цели, задачи, планирование, делегирование, контроль	Базовые стратегические инструменты. SWOT-анализ. Практические инструменты и методы планирования. Процесс принятия решений. Практические техники принятия решений. Инструменты и визуализация БП в работе управленца.	4	2	2	-	-
1.3	Управление эффективностью, результативностью, изменениями	Сбалансированная система показателей (BSC). Управление по целям (MBA). Управление изменениями. Практикум по разработке показателей и их формализации.	4	2	2	-	-
1.4	Управление персоналом и отношениями	Модель компетенций персонала. Мотивация и оценка персонала. Организационное поведение и формирование команд. Оплата труда персонала как инструмент управления. Корпоративная культура как стратегия управления. Теория поколений и управление отношениями. Разработка ключевых	6	2	2	2	-

		показателей эффективности (KPI) и системы нематериальной мотивации.					
1.5	Промежуточная аттестация	Зачет	2	-	-	2	-
Модуль 2 «Управление высокотехнологичными проектами»							
2.1	Введение в инновации и проектную деятельность	Определение и признаки инноваций. Инновационный цикл. Модель сбалансированных инноваций, открытые и фронтальные инновации. Инновационные стратегии, современные принципы. Технологическая конвергенция. Проект, процесс, результат проекта, менеджер проекта. Цикл принятия решений PDCA. Стратегическая установка: декомпозиция целей. Понятие жизненного цикла, этапы жизненного цикла проекта. Особенности проектов в сфере материаловедения. Специфика управления инжиниринговыми проектами. Определение этапа жизненного цикла проекта из список реальных технологических продуктов в сфере материаловедения.	14	6	4	4	-
2.2	Инжиниринговая деятельность в промышленности	Определение, специфика. Тенденции. Стратегический и оперативный подход – концепция маркетинга. Стратегические и оперативные цели инжиниринга. Информационные технологии управления инновационными проектами (цифровизация, цифровые двойники). На основе принципов стратегической установки и принципов стратегического и операционного управления необходимо поставить цели для промышленного предприятия, выпускающего композиционные материалы.	12	4	4	4	-

2.3	Управление проектами	Формирование команды проекта. Структура управления проектами в сфере материаловедения. Особенности работы междисциплинарных команд. Методики принятия креативных решений. Методы эффективного руководства командами в инновационной сфере. Стандарт ИСО 21500-2012. Стандарт РМВоК 6. Стандарт РМВоК 7. Технико-экономический анализ бизнес-процессов. ТЭО. Бизнес-план инновационного проекта в сфере материаловедения. Показатели эффективности проекта. Подходы к планированию. Иерархическая структура работ. Трудоёмкость работ проекта в сфере материаловедения. Диаграмма Ганта, сетевой график. Разработка плана проекта в MS Project. Применение метода принятия креативного решения на основе бизнес-кейса (Морфологический анализ). Построить план проекта по запуску производства новой продукции (Изобретаем велосипед).	22	10	6	6	-
2.4	Концепция стратегического маркетинга в управлении проектами	Маркетинговые исследования. Целевая аудитория, сегментация рынка. Анализ конкурентной среды: концепция М. Портера. Выбор конкурентных стратегий: М. Портер, Ф. Котлер, концепция войн. Практическая работа (4 часа). Применение концепции 5 конкурентных сил М. Портера.	10	2	4	4	-
2.5	Логистическая поддержка жизненного цикла проекта	Концепция ИЛП. Логистический анализ в управленческой деятельности. Показатели надёжности высокотехнологичной продукции. Понятие качества продукции, управление качеством.	6	4	-	2	-

2.6	Управление рисками проекта	Определение рисков, идентификация рисков. Величина и вероятность рисков. Методы управления рисками. Карта рисков, роза рисков. Построить карту рисков для проекта по созданию нового вида продукции.	6	2	2	2	-
2.7	Промежуточная аттестация	Зачет	2	-	-	2	-

Модуль 3 «Управленческий учет и бюджетирование»

3.1	Управленческий учет – представление информации для принятия решений	Введение в управленческий учет – пользователи/функции/цели управленческой отчетности; Концепции расчета затрат (cost concepts): Типы организаций; Типы и «поведение» затрат (cost behavior); Прямые и косвенные затраты; периодические расходы, расходы продукта; невозвратные затраты (sunk costs); альтернативные издержки; маржинальные затраты и прочие. CVP анализ (операционный анализ): маржинальный доход; анализ безубыточности; маржинальный запас прочности.	6	2	1	3	-
3.2	Измерение доходов и расходов для принятия решений	Измерение доходов и расходов для принятия решений: сегментация продуктов и типов бизнеса; принятие решений по ценообразованию; операционные и финансовые показатели; их взаимодействие; существенные и несущественные расходы. Распределение расходов по сегментам (ABC costing).	6	2	1	3	-

		Анализ прибыльности и ценообразование: долгосрочный и краткосрочный анализ; расчет прибыльности клиента.					
3.3	Планирование и бюджетирование	Стратегическое планирование, бюджетирование и процесс контроля. Цели и функции бюджетов; Бюджетный период. Составление плана бюджета.	4	1	1	2	-
3.4	Администрирование бюджетного процесса	Администрирование бюджетного процесса; Типы прогнозов и бюджетов: процент от выручки, по процессам (activity—based); безотносительный (zero based); «сверху» (top—down); «снизу» (bottom ups); Критика бюджетов. Составление бюджета организации на основе прогнозов по выручке.	5	2	1	2	-
3.5	Система контролей	Центры ответственности. Разработка системы контролей бюджета.	5	2	1	2	-
3.6	План/факт анализ в компании	Анализ разброса (Variance analysis); Анализ подразделений, трансфертное ценообразование. Проведение анализа разброса. Проведение анализа подразделений.	5	2	1	2	-
3.7	Постановка ключевых показателей эффективности (KPI)	Постановка целей и ключевых показателей эффективности (KPI) для различных подразделений предприятия.	3	-	1	2	-
3.8	Управление результативностью	Управление результативностью: целевые затраты; бенчмаркинг; система сбалансированных показателей; анализ причины и следствия. Практикум по анализу результативности подразделения.	4	1	1	2	-
3.9	Промежуточная аттестация	Зачет	2	-	-	2	-
4	Итоговая аттестация		2	-	-	-	2

	Итого		136	48	36	50	2
--	-------	--	-----	----	----	----	---

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана
(национальный исследовательский университет)»
(МГТУ им. Н.Э. Баумана)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе
МГТУ им. Н.Э. Баумана

 С.В. Альков
«01» _____ 2026 г.



Дополнительное профессиональное образование

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«Руководитель проектного офиса»

Регистрац. № 06.05-11/533

Москва, 2026

Оглавление

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП	3
1.1. Цель ДПП	3
1.2. Планируемые результаты обучения.....	3
1.3. Дополнительные характеристики ДПП	3
1.4. Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения	4
1.5. Соответствие видов деятельности профессиональным компетенциям и их составляющих	5
2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП	7
2.1. Категория слушателей ДПП	7
2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа.....	7
2.3. Форма обучения	7
2.4. Учебный план.....	7
3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК	9
4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП	11
5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП	11
5.1. Организационные условия реализации ДПП	41
5.2. Педагогические условия реализации ДПП.....	41
5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП	41
5.4. Методические рекомендации	43
6. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП	45
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ	46
7.1. Паспорт комплекта оценочных средств	46
7.2. Комплект оценочных средств.....	46

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП

Программа подготовлена на основе:

- Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказа Минобрнауки России от 24 марта 2025 г. N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Письма Минобрнауки РФ от 22.04.2015 N ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций».

Реализация программы ДПП направлена на получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности.

1.1. Цель ДПП

Сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области:

- обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации;
- формирования документированной систематизированной информации об объектах бухгалтерского учета в соответствии с законодательством Российской Федерации и составления на ее основе бухгалтерской (финансовой) отчетности, раскрывающей информацию о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период, необходимую пользователям этой отчетности для принятия экономических решений;
- обеспечения реализации проектов и программ в рамках утвержденных заказчиком требований, сроков и бюджета.

1.2. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения по ДПП:

- освоение профессиональных компетенций в процессе изучения перечисленных тем в учебном плане;
- успешное освоение программы повышения квалификации;
- успешное прохождение итоговой аттестации (зачет).

Обучающимся, успешно прошедшим обучение, выполнившим текущие контрольные задания и выдержавшим предусмотренный учебным планом зачет, выдается удостоверение о повышении квалификации по ДПП «Руководитель проектного офиса».

1.3. Дополнительные характеристики ДПП

Характеристики новой квалификации определены в приказе:

- Минтруда России от 09 марта 2022 г. № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»»;

- Минтруда России от 21.02.2019 №103н «Об утверждении профессионального стандарта «Бухгалтер»»;

- Минтруда России от 02.08.2023 №633н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению проектами и программами в ракетно-космической промышленности»».

Вид профессиональной деятельности:

- управление персоналом организации (Код 07.003);

- деятельность в области бухгалтерского учета (Код 08.002).

- управление проектами и программами в ракетно-космической промышленности (далее – РКП) (Код 25.037).

Трудовые функции:

- разработка корпоративной социальной политики (F/01.6);

- проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками (B/04.6);

- проведение работ по направлению проектной деятельности по проекту или программе в РКП (A/03.6).

1.4. Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения

Профессиональные компетенции базируются на основании:

- приказа Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 955 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом»;

- приказа Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 954 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика».

- приказа Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 970 «Об утверждении Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент».

Перечень компетенций:

ОПК-5. Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.

ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач.

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

1.5. Соответствие видов деятельности профессиональным компетенциям и их составляющих

Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
Разработка корпоративной социальной политики (F/01.6)			
ОПК-5. Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.	Разработка корпоративных социальных программ	Определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ. Использовать материальные и нематериальные системы, методы и формы мотивации в управлении персоналом. Соблюдать нормы этики делового общения.	Порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации. Методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности. Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда
Проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками (B/04.6)			
ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач	Организация бюджетирования и управления денежными потоками в экономическом субъекте	Определять объем работ по бюджетированию и финансовому планированию и потребность в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах	Отечественный и зарубежный опыт в сфере финансового анализа, бюджетирования и управления денежными потоками

Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
Проведение работ по направлению проектной деятельности по проекту или программе в РКП (А/03.6)			
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	Контроль выполнения работ по проекту на основе требований контракта (договора), технического задания, проектной, рабочей документации с применением специальных компьютерного обеспечения и программ	Контролировать соблюдение требований контракта (договора), технического задания, проектной, рабочей документации для реализации проекта или программы в РКП	Программные продукты: специализированное программное обеспечение по управлению проектами и программами, офисный пакет приложений для операционных систем

2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП

2.1. Категория слушателей ДПП

Имеющаяся квалификация (требования к слушателям) – к освоению ДПП допускаются лица, имеющие высшее образование.

2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа

Общая трудоёмкость программы 136 академических часов, из них 84 академических часа аудиторной работы, 50 академических часов самостоятельной работы и 2 часа итоговой аттестации.

2.3. Форма обучения

Форма обучения по ДПП – очная, с применением дистанционных образовательных технологий.

2.4. Учебный план

ДПП «Руководитель проектного офиса» реализуется тремя модулями.

№ п/п	Наименование темы, модуля	Форма контроля	Всего, час	В том числе			
				Лекции	Практ. занятия	Самост. работа	Итоговая аттестация
Модуль 1 «Эффективное руководство: методики управления организацией»							
1.1	Динамика управленческих функций в мире VUCA	Устный опрос	6	2	2	2	-
1.2	Управление как БП: стратегии, аналитика, цели, задачи, планирование, делегирование, контроль	-	4	2	2	-	-
1.3	Управление эффективностью, результативностью, изменениями	-	4	2	2	-	-
1.4	Управление персоналом и отношениями	Устный опрос	6	2	2	2	-
1.5	Промежуточная аттестация	Тест	2	-	-	2	-
Модуль 2 «Управление высокотехнологичными проектами»							
2.1	Введение в инновации и проектную деятельность	Устный опрос	14	6	4	4	-
2.2	Инжиниринговая деятельность в промышленности	Устный опрос	12	4	4	4	-
2.3	Управление проектами	Устный опрос	22	10	6	6	-
2.4	Концепция стратегического маркетинга в управлении проектами	Устный опрос	10	2	4	4	-

2.5	Логистическая поддержка ЖЦ проекта	Устный опрос	6	4	-	2	-
2.6	Управление рисками проекта	Устный опрос	6	2	2	2	-
2.7	Промежуточная аттестация	Устный опрос	2	-	-	2	-
Модуль 3 «Управленческий учет и бюджетирование»							
3.1	Управленческий учет – представление информации для принятия решений	Тест	6	2	1	3	-
3.2	Измерение доходов и расходов для принятия решений	Тест	6	2	1	3	-
3.3	Планирование и бюджетирование	Тест	4	1	1	2	-
3.4	Администрирование бюджетного процесса	Тест	5	2	1	2	-
3.5	Система контролей	Тест	5	2	1	2	-
3.6	План/факт анализ в компании	Тест	5	2	1	2	-
3.7	Постановка KPI	Тест	3	-	1	2	-
3.8	Управление результативностью	Тест	4	1	1	2	-
3.9	Промежуточная аттестация	Устный опрос	2	-	-	2	-
4	Итоговая аттестация	Зачет	2	-	-	-	2
	ИТОГО	-	136	48	36	50	2

3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

№ п/п	Наименование темы, модуля	1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день	8 день	9 день
Модуль 1 «Эффективное руководство: методики управления организацией»										
1.1	Динамика управленческих функций в мире VUCA									
1.2	Управление как БП: стратегии, аналитика, цели, задачи, планирование, делегирование, контроль									
1.3	Управление эффективностью, результативностью, изменениями									
1.4	Управление персоналом и отношениями									
1.5	Промежуточная аттестация									
Модуль 2 «Управление высокотехнологичными проектами»										
2.1	Введение в инновации и проектную деятельность									
2.2	Инжиниринговая деятельность в промышленности									
2.3	Управление проектами в сфере материаловедения									
2.4	Концепция стратегического маркетинга в управлении проектами в сфере материаловедения									

№ п/п	Наименование темы, модуля	10 день	11 день	12 день	13 день	14 день	15 день	16 день	17 день
2.4	Концепция стратегического маркетинга в управлении проектами в сфере материаловедения								
2.5	Логистическая поддержка ЖЦ проекта в сфере материаловедения								
2.6	Управление рисками проекта в сфере материаловедения								
2.7	Промежуточная аттестация								
Модуль 3 «Управленческий учет и бюджетирование»									
3.1	Управленческий учет – представление информации для принятия решений								
3.2	Измерение доходов и расходов для принятия решений								
3.3	Планирование и бюджетирование								
3.4	Администрирование бюджетного процесса								
3.5	Система контролей								
3.6	План/факт анализ в компании								
3.7	Постановка KPI								
3.8	Управление результативностью								
3.9	Промежуточная аттестация								
4	Итоговая аттестация								Зачет

Минимальный срок освоения ДПП – 17 дней.

4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП

4.1. Рабочая программа модуля 1 «Эффективное руководство: методики управления организацией»

4.1.1. Цель изучения модуля: сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области обеспечения эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации.

4.1.2. Задачи изучения модуля:

1. Ознакомиться с концепцией реинжиниринга управленческих функций;
2. Изучить принципы визуализации бизнес-процессов;
3. Сформировать навыки использования инструментов управления бизнес-процессами;
4. Ознакомиться с эффективными решениями в области управления персоналом и отношениями.

4.1.3. Планируемые результаты обучения

Процесс изучения раздела направлен на формирование следующих компетенций

Код компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по модулю	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
ОПК-5	Знать: Порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации. Методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности. Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда Уметь: Определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ. Использовать материальные и нематериальные системы, методы и формы мотивации в управлении персоналом. Соблюдать нормы этики делового общения. Владеть: Разработка корпоративных социальных программ.	Формы обучения: Фронтальная. Методы обучения: лекция; практическое задание; самостоятельная работа.

4.1.4 Содержание курса

Тема 1.1. Динамика управленческих функций в мире VUCA (6 часов)

Лекции (2 часа). Новейшие тенденции в практике управления компанией: влияние стадии развития, организационной структуры, возрастного и количественного состава на функционал современного руководителя.

Практические занятия (2 часа). Реинжиниринг управленческих функций – формирование пула управленческих функций.

Самостоятельная работа (2 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Динамика управленческих функций в мире VUCA	Реинжиниринг управленческих функций	Проработка дополнительной литературы	Управление компанией: теория и практика / Кудина М. В. - Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2013. - ISBN 978-5-211-06414-0	Устный опрос

Тема 1.2. Управление как БП: стратегии, аналитика, цели, задачи, планирование, делегирование, контроль (4 часа)

Лекции (2 часа). Базовые стратегические инструменты. SWOT-анализ. Практические инструменты и методы планирования. Процесс принятия решений. Практические техники принятия решений.

Практические занятия (2 часа). Инструменты и визуализация БП в работе управленца.

Тема 1.3. Управление эффективностью, результативностью, изменениями (4 часа)

Лекции (2 часа). Сбалансированная система показателей (BSC). Управление по целям (МВА). Управление изменениями.

Практические занятия (2 часа). Практикум по разработке показателей и их формализации.

Тема 1.4. Управление персоналом и отношениями (6 часов)

Лекции (2 часа). Модель компетенций персонала. Мотивация и оценка персонала. Организационное поведение и формирование команд. Оплата труда персонала как

инструмент управления. Корпоративная культура как стратегия управления. Теория поколений и управление отношениями.

Практические занятия (2 часа). Разработка KPI и системы нематериальной мотивации.

Самостоятельная работа (2 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Управление персоналом и отношениями	Модель компетенций персонала	Проработка дополнительной литературы	Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 382 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20440-7	Устный опрос

Тема 1.5. Промежуточная аттестация (2 часа)

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Промежуточная аттестация	Ключевые аспекты эффективного руководства	Проработка дополнительных источников информации	Управление компанией: теория и практика / Кудина М. В. - Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2013. - ISBN 978-5-211-06414-0	Тест

4.1.5. Оценочное средство для текущего контроля (примерные вопросы для устного опроса):

Тема 1.1. Примерные вопросы устного опроса:

1. Новейшие тенденции в практике управления компанией: влияние стадии развития, организационной структуры, возрастного и количественного состава на функционал современного руководителя.

2. Реинжиниринг управленческих функций – формирование пула управленческих функций?
3. Базовые стратегические инструменты.
4. SWOT-анализ.
5. Практические инструменты и методы планирования?

Тема 1.4. Примерные вопросы устного опроса:

1. Процесс принятия решений.
2. Практические техники принятия решений.
3. Инструменты и визуализация БП в работе управленца?
4. Сбалансированная система показателей (BSC).
5. Управление по целям (МВА).
6. Управление изменениями?
7. Модель компетенций персонала.
8. Мотивация и оценка персонала.
9. Организационное поведение и формирование команд.
10. Оплата труда персонала как инструмент управления.
11. Корпоративная культура как стратегия управления.
12. Теория поколений и управление отношениями.

Тема 1.5. Примерные вопросы теста:

1. Что в акрониме VUCA означает буква «V»?
 - a. Неоднозначность
 - b. Нестабильность
 - c. Бескомпромиссность
 - d. Неопределённость
2. Что в акрониме VUCA означает буква «U»?
 - a. Результативность
 - b. Сложность
 - c. Неопределённость
 - d. Неизменяемость
3. Что в акрониме VUCA означает буква «C»?

- a. Бессмысленность
 - b. Предсказуемость
 - c. Бесконтрольность
 - d. Сложность
4. Что в акрониме VUCA означает буква «А»?
- a. Неустойчивость
 - b. Бескомпромиссность
 - c. Неоднозначность
 - d. Предсказуемость
5. Все эти характеристики принадлежат:
- a. Сложным технологическим производствам
 - b. Мировой экономике
 - c. Всему современному миру
 - d. Жизни в мегаполисе
6. Какие из этих качеств могут оказаться полезными для жизни в мире VUCA?
- a. Любопытство
 - b. Открытый ум
 - c. Традиционализм
 - d. Системное мышление
 - e. Индивидуализм
 - f. Решительность
7. Верны ли определения?
- a. SWOT-анализ — инструмент оценки стратегического положения фирмы, ее внутренних возможностей (сильных и слабых сторон) и внешней ситуации (возможностей и угроз)
 - b. Модель Мак-Кинси «7С» — способ анализа основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на ее будущее (стратегия, сумма навыков, совместные ценности, структура организации, системы, сотрудники, стиль)

8. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам ... ранга.
- a. низкого
 - b. среднего
 - c. высокого
9. Центральная компетенция — это ...
- a. компетенция управленческого персонала фирмы
 - b. компетенция чиновников центральных министерств и ведомств
 - c. компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции
 - d. уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом
10. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?
- a. угрозы
 - b. возможности
 - c. слабые стороны
 - d. сильные стороны
11. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это ...
- a. STEP – анализ
 - b. SWOT- анализ
 - c. проблемный анализ
 - d. «управленческий анализ»

4.2. Рабочая программа модуля 2 «Управление высокотехнологичными проектами»

4.2.1. Цель изучения модуля: сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области обеспечения реализации проектов и программ в рамках утвержденных заказчиком требований, сроков и бюджета.

4.2.2. Задачи изучения модуля: ознакомить учащихся с основными принципами управления высокотехнологичными проектами в сфере новых и композиционных материалов.

4.2.3. Планируемые результаты обучения

Процесс изучения раздела направлен на формирование следующих компетенций

Код компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по модулю	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
ОПК-3	Знать: Программные продукты: специализированное программное обеспечение по управлению проектами и программами, офисный пакет приложений для операционных систем. Уметь: Контролировать соблюдение требований контракта (договора), технического задания, проектной, рабочей документации для реализации проекта или программы в РКП. Владеть: Контроль выполнения работ по проекту на основе требований контракта (договора), технического задания, проектной, рабочей документации с применением специальных компьютерного обеспечения и программ.	Формы обучения: Фронтальная. Методы обучения: лекция; практическое задание; самостоятельная работа.

4.2.4. Содержание курса

Тема 2.1. Введение в инновации и проектную деятельность (14 часов)

Лекции (6 часов). Определение и признаки инноваций. Инновационный цикл. Модель сбалансированных инноваций, открытые и фронтальные инновации. Инновационные стратегии, современные принципы. Технологическая конвергенция. Проект, процесс, результат проекта, менеджер проекта. Цикл принятия решений PDCA. Стратегическая установка: декомпозиция целей. Понятие жизненного цикла, этапы жизненного цикла проекта. Особенности проектов в сфере материаловедения. Специфика управления инжиниринговыми проектами.

Практическая работа (4 часа) Определение этапа жизненного цикла проекта из список реальных технологических продуктов в сфере материаловедения.

Самостоятельная работа (4 часа) Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Введение в инновации и проектную деятельность	Введение в проектную деятельность	Проработка дополнительной литературы	Новиков, Д.А.. Управление проектами: организационные механизмы : Учебное пособие / Д.А. Новиков — Москва : Новиков Дмитрий Александрович, 2007. — 140 с. — ISBN 978-5-903-183-01-.	устный опрос

Тема 2.2. Инжиниринговая деятельность в промышленности (12 часов)

Лекции (4 часа). Определение, специфика. Тенденции. Стратегический и оперативный подход – концепция маркетинга. Стратегические и оперативные цели инжиниринга. Информационные технологии управления инновационными проектами (цифровизация, цифровые двойники).

Практическая работа (4 часа). На основе принципов стратегической установки и принципов стратегического и операционного управления необходимо поставить цели для промышленного предприятия, выпускающего композиционные материалы.

Самостоятельная работа (4 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Инжиниринговая деятельность в промышленности	Инжиниринг бизнеса	Проработка дополнительной литературы	Инжиниринг и моделирование бизнеса / Рапопорт Б. М., Скубченко А. И. ; Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". - М. : ЭКМОС, 2001. - 239 с. - Библиогр.: с. 227-238. - ISBN 5-88124-093-6.	устный опрос

Тема 2.3. Управление проектами (22 часа)

Лекции (10 часов). Формирование команды проекта. Структура управления проектами. Особенности работы междисциплинарных команд. Методики принятия креативных решений. Методы эффективного руководства командами в инновационной сфере. Стандарт ИСО 21500-2012. Стандарт РМВоК 6. Стандарт РМВоК 7. Технико-экономический анализ бизнес-процессов. ТЭО. Бизнес-план инновационного проекта. Показатели эффективности проекта. Подходы к планированию. Иерархическая структура работ. Трудоёмкость работ проекта. Диаграмма Ганта, сетевой график. Разработка плана проекта в MS Project.

Практическая работа (6 часов). Применение метода принятия креативного решения на основе бизнес-кейса (Морфологический анализ). Построить план проекта по запуску производства новой продукции (Изобретаем велосипед).

Самостоятельная работа (6 часов). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно- методическое обеспечение	Форма контроля
Управление проектами	Управление проектами	Проработка дополнительной литературы	Управление проектами : учеб. пособие / Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. ; общ. ред. Мазур И. И. - 3-е изд. - М. : Омега-Л, 2006. - 664 с. - (Современное бизнес- образование). - Библиогр. в конце гл. - ISBN 5-98119-753- 6.	устный опрос

Тема 2.4. Концепция стратегического маркетинга в управлении проектами (10 часов)

Лекции (2 часа). Маркетинговые исследования. Целевая аудитория, сегментация рынка. Анализ конкурентной среды: концепция М. Портера. Выбор конкурентных стратегий: М. Портер, Ф. Котлер, концепция войн.

Практическая работа (4 часа). Применение концепции 5 конкурентных сил М. Портера (Норильский никель).

Самостоятельная работа (4 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно- методическое обеспечение	Форма контроля
Концепция стратегического маркетинга в управлении проектами	Стратегическое управление проектами	Проработка дополнительной литературы	Управление высокотехнологичными программами и проектами : пер. с англ. / Арчибальд Р. ; общ. ред. Баженов А. Д. ; пер. Мамонтов Е. В. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ДМК : АйТи, 2006. - 463 с. : ил. - Библиогр.: с. 447-456. - ISBN 5-94074-214-9. - ISBN 5-98453-002-3.	устный опрос

Тема 2.5. Логистическая поддержка ЖЦ проекта (6 часов)

Лекции (4 часа). Концепция ИЛП. Логистический анализ в управленческой деятельности. Показатели надёжности высокотехнологичной продукции. Понятие качества продукции, управление качеством.

Самостоятельная работа (2 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно- методическое обеспечение	Форма контроля
Логистическая поддержка ЖЦ проекта	Основы логистики при реализации проектов	Проработка дополнительной литературы	Глобальные логистические системы : учеб. пособие для вузов / Сергеев В. И., Кизим А. А., Эльяшевич П. А. ; общ. ред. Сергеев В. И. - СПб. : Бизнес-пресса, 2001. - 228 с. - ISBN 5-8110-0036-7.	устный опрос

Тема 2.6. Управление рисками проекта (6 часов)

Лекции (2 часа). Определение рисков, идентификация рисков. Величина и вероятность рисков. Методы управления рисками. Карта рисков, роза рисков.

Практическая работа (2 часа). Построить карту рисков для проекта по созданию нового вида продукции (композитное крыло среднемагистрального пассажирского самолёта).

Самостоятельная работа (2 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Управление рисками проекта	Управление рисками в технической сфере	Проработка дополнительной литературы	Стратегическое управление промышленными рисками : учебно-методическое пособие / Поникарова А. С., Зотов М. А. - Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2019. - ISBN 978-5-7882-2691-0	устный опрос

4.2.5. Оценочное средство для текущего контроля.

Тема 2.1. Примерные вопросы устного опроса:

1. Что такое инновация?
2. Какие виды инноваций существуют?
3. В чём разница между инновацией и открытием?
4. Что такое проектная деятельность?
5. Каковы основные этапы проектной деятельности?

Тема 2.2. Примерные вопросы устного опроса:

1. Что такое инжиниринг и какие виды инжиниринга существуют?
2. Какие задачи решает инжиниринг в промышленности?
3. В чём разница между инжинирингом и проектированием?
4. Каковы основные этапы инжиниринговой деятельности?
5. Какие требования предъявляются к инжиниринговым компаниям?

Тема 2.3. Примерные вопросы устного опроса:

1. Какие основные этапы включает управление проектами?
2. Как осуществляется планирование и контроль сроков выполнения проекта?
3. Каким образом происходит распределение ресурсов и управление бюджетом при реализации проектов?
4. Какие методы и инструменты используются для управления качеством материалов в рамках проекта?
5. Как проводится оценка эффективности и успешности проекта после его завершения?

Тема 2.4. Примерные вопросы устного опроса:

1. Что такое стратегический маркетинг и какова его роль в управлении проектами?
2. Какие факторы необходимо учитывать при разработке маркетинговой стратегии для проекта?
3. Как провести анализ рынка и определить целевую аудиторию?
4. Какие инструменты стратегического маркетинга можно использовать для продвижения проектов?
5. Каким образом концепция стратегического маркетинга может помочь в достижении целей проекта и обеспечении его успешности?

Тема 2.5. Примерные вопросы устного опроса:

1. Что такое логистическая поддержка проекта и какова её роль в жизненном цикле проекта?
2. Какие задачи решает логистическая поддержка на разных этапах жизненного цикла проекта?
3. Как организовать эффективную систему управления запасами материалов для проекта?
4. Каким образом можно оптимизировать логистические процессы для снижения затрат и повышения эффективности проекта?

Тема 2.6. Примерные вопросы устного опроса:

1. Что такое риск и управление рисками?
2. Какие виды рисков могут возникнуть при реализации проектов?
3. Как провести анализ и оценку рисков проекта?
4. Какие методы и инструменты можно использовать для управления рисками в проектах?

5. Каким образом можно минимизировать риски и обеспечить успешное завершение проекта?

Тема 2.7. Примерные вопросы устного опроса:

1. Что такое инновация?
2. Какие виды инноваций существуют?
3. В чём разница между инновацией и открытием?
4. Что такое проектная деятельность?
5. Каковы основные этапы проектной деятельности?
6. Что такое инжиниринг и какие виды инжиниринга существуют?
7. Какие задачи решает инжиниринг в промышленности?
8. В чём разница между инжинирингом и проектированием?
9. Каковы основные этапы инжиниринговой деятельности?
10. Какие требования предъявляются к инжиниринговым компаниям?
11. Что такое стратегический маркетинг и какова его роль в управлении проектами?
12. Каким образом концепция стратегического маркетинга может помочь в достижении целей проекта и обеспечении его успешности?
13. Что такое логистическая поддержка проекта и какова её роль в жизненном цикле проекта?
14. Какие задачи решает логистическая поддержка на разных этапах жизненного цикла проекта?
15. Каким образом можно оптимизировать логистические процессы для снижения затрат и повышения эффективности проекта?
16. Что такое риск и управление рисками?
17. Как провести анализ и оценку рисков проекта?
18. Каким образом можно минимизировать риски и обеспечить успешное завершение проекта?

18. Как провести анализ рынка и определить целевую аудиторию для проекта, связанного с материаловедением?
19. Какие инструменты стратегического маркетинга можно использовать для продвижения проектов в области материаловедения?
20. Каким образом концепция стратегического маркетинга может помочь в достижении целей проекта и обеспечении его успешности?
21. Что такое логистическая поддержка проекта и какова её роль в жизненном цикле проекта?
22. Какие задачи решает логистическая поддержка на разных этапах жизненного цикла проекта?
23. Как организовать эффективную систему управления запасами материалов для проекта?
24. Какие факторы необходимо учитывать при выборе поставщиков материалов для проекта в области материаловедения?
25. Каким образом можно оптимизировать логистические процессы для снижения затрат и повышения эффективности проекта?
26. Что такое риск и управление рисками?
27. Какие виды рисков могут возникнуть при реализации проектов в области материаловедения?
28. Как провести анализ и оценку рисков проекта?
29. Какие методы и инструменты можно использовать для управления рисками в проектах по материаловедению?
30. Каким образом можно минимизировать риски и обеспечить успешное завершение проекта?

4.3. Рабочая программа модуля 3 «Управленческий учет и бюджетирование»

4.3.1. Цель изучения модуля: сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области формирования документированной систематизированной информации об объектах бухгалтерского учета в соответствии с законодательством Российской Федерации и составления на ее основе бухгалтерской (финансовой) отчетности, раскрывающей информацию о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период, необходимую пользователям этой отчетности для принятия экономических решений.

4.3.2. Задачи изучения модуля: обучить слушателей основам бюджетирования и управления денежными потоками.

4.3.3. Планируемые результаты обучения

Процесс изучения раздела направлен на формирование следующих компетенций

Код компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по модулю	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
ОПК-2	Знать: Отечественный и зарубежный опыт в сфере финансового анализа, бюджетирования и управления денежными потоками. Уметь: Определять объем работ по бюджетированию и финансовому планированию и потребность в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах. Владеть: Организация бюджетирования и управления денежными потоками в экономическом субъекте.	Формы обучения: Фронтальная. Методы обучения: лекция; практическое задание; самостоятельная работа.

4.3.4. Содержание курса

Тема 3.1. Управленческий учет – представление информации для принятия решений (6 часов)

Лекции (2 часа). Введение в управленческий учет – пользователи/функции/цели управленческой отчетности; Концепции расчета затрат (cost concepts): Типы организаций; Типы и «поведение» затрат (cost behavior); Прямые и косвенные затраты; периодические расходы, расходы продукта; невозвратные затраты (sunk costs); альтернативные издержки; маржинальные затраты и прочие.

Практическая работа (1 час). CVP анализ (операционный анализ): маржинальный доход; анализ безубыточности; маржинальный запас прочности.

Самостоятельная работа (3 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Управленческий учет – представление информации для принятия решений	Выбор управленческих решений	Проработка дополнительной литературы	Клименко И. С. Принятие решений и феномен неопределённости : учебное пособие / Клименко И. С. - СПб. : Лань, 2021. - 179 с. : рис., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в конце глав. - ISBN 978-5-8114-6530-9.	Тест

Тема 3.2. Измерение доходов и расходов для принятия решений (6 часов)

Лекции (2 часа). Измерение доходов и расходов для принятия решений: сегментация продуктов и типов бизнеса; принятие решений по ценообразованию; операционные и финансовые показатели; их взаимодействие; существенные и несущественные расходы. Распределение расходов по сегментам (ABC costing).

Практическая работа (1 час). Анализ прибыльности и ценообразование: долгосрочный и краткосрочный анализ; расчет прибыльности клиента.

Самостоятельная работа (3 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Измерение доходов и расходов для принятия решений	Группы управленческих решений	Проработка дополнительной литературы	Соколова Н. А., Каверина О. Д. Управленческий анализ : учебное пособие / Соколова Н. А., Каверина О. Д. - М. : Бухгалтерский учет, 2007. - 182 с. - Библиогр.: с. 181. - ISBN 5-85428-181-3.	Тест

Тема 3.3. Планирование и бюджетирование (4 часа)

Лекции (1 час). Стратегическое планирование, бюджетирование и процесс контроля.

Цели и функции бюджетов; Бюджетный период.

Практические занятия (1 час). Составление плана бюджета.

Самостоятельная работа (2 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Планирование и бюджетирование	Управленческая экономика	Проработка дополнительной литературы	Погребинская Е. А., Рыбина Г. А. Управленческая экономика : учебное пособие / Погребинская Е. А., Рыбина Г. А. - Москва : МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2021. - 200 с. - ISBN 978-5-7038-5489-1.	Тест

Тема 3.4. Администрирование бюджетного процесса (5 часов)

Лекции (2 часа). Администрирование бюджетного процесса; Типы прогнозов и бюджетов: процент от выручки, по процессам (activity—based); безотносительный (zero based); «сверху» (top—down); «снизу» (bottom ups); Критика бюджетов.

Практические занятия (1 час). Составление бюджета организации на основе прогнозов по выручке.

Самостоятельная работа (2 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Администрирование бюджетного процесса	Администрирование бюджетного процесса	Проработка дополнительной литературы	Организация бюджетного процесса: учебное пособие для магистрантов : учебное пособие / Л. В. Богославцева, О. Ю. Богданова, О. И. Карепина, С. Н. Рукина, А. С. Такмазян, В. В. Терентьева ; под ред. Л. В. Богославцева, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). - Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019. - 214 с. - ISBN 978-5-7972-2645-1.	Тест

Тема 3.5. Система контролей (5 часов)

Лекции (2 часа). Центры ответственности.

Практические занятия (1 час). Разработка системы контролей бюджета.

Самостоятельная работа (2 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Система контролей	Система контролей	Проработка дополнительной литературы	Виткалова А. П., Миллер Д. П. Бюджетирование и контроль затрат в организации : учебное пособие / Виткалова А. П., Миллер Д. П. - Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2011. - ISBN 978-5-394-01192-4.	Тест

Тема 3.6. План/факт анализ в компании (5 часов)

Лекции (2 часа). Анализ разброса (Variance analysis); Анализ подразделений, трансфертное ценообразование.

Практическая работа (1 час). Проведение анализа разброса. Проведение анализа подразделений.

Самостоятельная работа (2 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
План/факт анализ в компании	Анализ компаний-конкурентов	Проработка дополнительной литературы	Рыжикова Т. Н Анализ деятельности конкурентов : учебное пособие для вузов / Рыжикова Т. Н. - М. : Инфра-М, 2017. - 265 с. : ил. - (Высшее образование. Бакалавриат). - Библиогр.: с. 262-263. - ISBN 978-5-16-010215-3. - ISBN 978-5-16-102088-3.	Тест

Тема 3.7. Постановка КРІ (3 часа)

Практические занятия (1 час). Постановка целей и КРІ для различных подразделений предприятия.

Самостоятельная работа (2 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Постановка КРІ	Система КРІ	Проработка дополнительной литературы	Система КРІ : учебник / авт.-сост. А. И. Коломиец. - Москва : Директ-Медиа, 2022. - 64 с. - ISBN 978-5-4499-2699-9.	Тест

Тема 3.8. Управление результативностью (4 часа)

Лекции (1 час). Управление результативностью: целевые затраты; бенчмаркинг; система сбалансированных показателей; анализ причины и следствия.

Практические занятия (1 час). Практикум по анализу результативности подразделения.

Самостоятельная работа (2 часа). Проработка материала дополнительной литературы по теме.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Управление результативностью	Управление результативностью	Проработка дополнительной литературы	Адова И. Б. Управление результативностью: обзор успешных корпоративных практик : учебное пособие / Адова И. Б. - Новосибирский государственный технический университет, 2018. - ISBN 978-5-7782-3651-6.	Тест

Тема 3.9. Промежуточная аттестация (2 часа)

Самостоятельная работа (2 часа).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Промежуточная аттестация	Основные аспекты управленческого учета и бюджетирования	Проработка дополнительных источников информации	Виткалова А. П., Миллер Д. П. Бюджетирование и контроль затрат в организации : учебное пособие / Виткалова А. П., Миллер Д. П. - Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2011. - ISBN 978-5-394-01192-4.	Тест

4.3.5. Оценочное средство для текущего контроля.

Тема 3.1. Примерные вопросы теста:

1. Что такое управленческий учет?
 - А) Система сбора, регистрации и обобщения информации о хозяйственной деятельности организации в денежном выражении.
 - Б) Система учёта затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, которая позволяет принимать обоснованные управленческие решения.
 - В) Система бухгалтерского учёта, которая обеспечивает сбор, регистрацию и обобщение информации.
 - Г) Система, обеспечивающая сбор, измерение, систематизацию, анализ и передачу данных, необходимых для управления подразделениями предприятий и компаний.
2. Какие задачи решает управленческий учёт?
 - А) Формирование полной и достоверной информации о деятельности предприятия и его имущественном положении.
 - Б) Обеспечение информацией внутренних пользователей для контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации при осуществлении хозяйственных операций и их целесообразностью.
 - В) Предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности и выявление внутрихозяйственных резервов обеспечения финансовой устойчивости

предприятия.

Г) Сбор, регистрация и обобщение всей информации, необходимой руководству для принятия управленческих решений.

3. На какие группы можно разделить затраты в управленческом учёте?
 - А) Прямые и косвенные.
 - Б) Переменные и постоянные.
 - В) Основные и накладные.
 - Г) Все ответы верны.
4. Какой метод калькуляции себестоимости продукции используется в управленческом учёте?
 - А) Метод полного поглощения затрат (absorption costing).
 - Б) Метод директ-костинга (direct costing).
 - В) Оба метода.
 - Г) Ни тот, ни другой.
5. Какая информация предоставляется в системе управленческого учёта?
 - А) Информация о затратах на производство.
 - Б) Информация об издержках обращения.
 - В) Информация о доходах и расходах организации.
 - Г) Вся перечисленная информация.

Тема 3.2. Примерные вопросы теста:

1. Что такое доходы в контексте управленческого учёта?
 - А) Увеличение экономических выгод в результате поступления активов или погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества).
 - Б) Расходы, которые могут быть непосредственно отнесены на конкретный вид производимой продукции или на оказываемую услугу.
 - В) Затраты, связанные с производством нескольких видов продукции, управлением и обслуживанием производства.
 - Г) Нет верного ответа.

2. Какие существуют виды доходов в управленческом учёте?
- А) Доходы от обычных видов деятельности и прочие доходы.
 - Б) Операционные, внереализационные и чрезвычайные доходы.
 - В) Выручка от реализации, проценты к получению, доходы от участия в других организациях, прочие операционные доходы, прочие внереализационные доходы.
 - Г) Все ответы верны.
3. Что из перечисленного не относится к расходам в управленческом учёте?
- А) Выбытие активов.
 - Б) Уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов или возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации.
 - В) Поступление активов.
 - Г) Увеличение обязательств.
4. На какие группы можно разделить расходы в управленческом учёте?
- А) Прямые и косвенные.
 - Б) Переменные и постоянные.
 - В) Основные и накладные.
 - Г) Все ответы верны.
5. Какой метод калькуляции себестоимости продукции используется в управленческом учёте?
- А) Метод полного поглощения затрат (absorption costing).
 - Б) Метод директ-костинга (direct costing).
 - В) Оба метода.
 - Г) Ни тот, ни другой.

Тема 3.3. Примерные вопросы теста:

1. Что такое планирование?
- А) Процесс определения целей и задач организации, а также способов их достижения.
 - Б) Система сбора, регистрации и обобщения информации о хозяйственной деятельности организации в денежном выражении.
 - В) Процесс составления, принятия и исполнения бюджетов разного уровня.
 - Г) Нет верного ответа.

2. Какие существуют виды планирования?
 - А) Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.
 - Б) Долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование.
 - В) Оба варианта верны.
 - Г) Ни тот, ни другой.
3. Что из перечисленного не относится к принципам планирования?
 - А) Принцип единства.
 - Б) Принцип участия.
 - В) Принцип непрерывности.
 - Г) Принцип прибыльности.
4. На какие группы можно разделить бюджеты в зависимости от временного периода?
 - А) Текущие и перспективные бюджеты.
 - Б) Операционные и финансовые бюджеты.
 - В) Краткосрочные и долгосрочные бюджеты.
 - Г) Все ответы верны.
5. Какой метод используется для разработки бюджета продаж?
 - А) Метод экстраполяции.
 - Б) Метод экспертных оценок.
 - В) Метод скользящей средней.
 - Г) Метод статистического анализа.

Тема 3.4. Примерные вопросы теста:

1. Что такое бюджетный процесс?
 - А) Процесс составления, рассмотрения, утверждения и исполнения бюджетов разного уровня.
 - Б) Система сбора, регистрации и обобщения информации о хозяйственной деятельности организации в денежном выражении.
 - В) Процесс определения целей и задач организации, а также способов их достижения.
 - Г) Нет верного ответа.

2. Какие существуют этапы бюджетного процесса?
- А) Составление проекта бюджета, рассмотрение и утверждение бюджета, исполнение бюджета, составление и утверждение отчёта об исполнении бюджета.
 - Б) Планирование, бюджетирование, администрирование, контроль.
 - В) Оба варианта верны.
 - Г) Ни тот, ни другой.
3. Кто является участниками бюджетного процесса?
- А) Президент Российской Федерации, высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации, глава муниципального образования.
 - Б) Законодательные (представительные) органы государственной власти и представительные органы местного самоуправления.
 - В) Органы исполнительной власти (исполнительно-распорядительные органы муниципальных образований).
 - Г) Все ответы верны.
4. На какие группы можно разделить участников бюджетного процесса по отношению к бюджету?
- А) Главные распорядители бюджетных средств, распорядители бюджетных средств и получатели бюджетных средств.
 - Б) Участники, организующие бюджетный процесс, участники, осуществляющие бюджетный процесс и участники, контролирующие бюджетный процесс.
 - В) Участники на федеральном уровне, на региональном уровне и на местном уровне.
 - Г) Все ответы верны.
5. Какой орган осуществляет методологическое руководство и контроль за соблюдением бюджетного законодательства?
- А) Министерство финансов Российской Федерации.
 - Б) Счётная палата Российской Федерации.
 - В) Центральный банк Российской Федерации.
 - Г) Федеральная налоговая служба.

Тема 3.5. Примерные вопросы теста:

1. Что такое контроль в управленческом учёте?
- А) Процесс, обеспечивающий достижение организацией своих целей.

- Б) Система сбора, регистрации и обобщения информации о хозяйственной деятельности организации в денежном выражении.
 - В) Процесс составления, принятия и исполнения бюджетов разного уровня.
 - Г) Нет верного ответа.
2. Какие существуют виды контроля?
- А) Предварительный, текущий и заключительный контроль.
 - Б) Оперативный, тактический и стратегический контроль.
 - В) Оба варианта верны.
 - Г) Ни тот, ни другой.
3. На какие группы можно разделить контроли по времени проведения?
- А) Стратегические, оперативные и текущие контроли.
 - Б) Предварительные, текущие и последующие контроли.
 - В) Внутренние и внешние контроли.
 - Г) Все ответы верны.
4. Какой метод контроля используется для проверки соответствия фактических показателей плановым?
- А) Метод сравнения.
 - Б) Метод анализа.
 - В) Метод наблюдения.
 - Г) Метод опроса.
5. Кто осуществляет внутренний контроль в организации?
- А) Руководители структурных единиц и другие работники организации.
 - Б) Ревизионная комиссия (ревизор).
 - В) Главный бухгалтер и другое должностное лицо.
 - Г) Все перечисленные лица.

Тема 3.6. Примерные вопросы теста:

1. Что такое план-фактный анализ?
- А) Метод контроля и оценки эффективности деятельности компании, который позволяет сравнить плановые показатели с фактическими результатами.
 - Б) Система сбора, регистрации и обобщения информации о хозяйственной деятельности организации в денежном выражении.

- В) Процесс составления, принятия и исполнения бюджетов разного уровня.
Г) Нет верного ответа.
2. Какие существуют виды план-факт анализа?
- А) Анализ выполнения плана по прибыли, анализ выполнения плана продаж, анализ затрат и другие виды.
Б) Оперативный, тактический и стратегический план-факт анализ.
В) Оба варианта верны.
Г) Ни тот, ни другой.
3. На какие группы можно разделить план-факт анализы по времени проведения?
- А) Стратегические, оперативные и текущие план-факт анализы.
Б) Предварительные, текущие и последующие план-факт анализы.
В) Внутренние и внешние план-факт анализы.
Г) Все ответы верны.
4. Какой метод план-факт анализа используется для проверки соответствия фактических показателей плановым?
- А) Метод сравнения.
Б) Метод анализа.
В) Метод наблюдения.
Г) Метод опроса.
5. Кто осуществляет план-факт анализ в организации?
- А) Руководители структурных единиц и другие работники организации.
Б) Ревизионная комиссия (ревизор).
В) Главный бухгалтер и другое должностное лицо.
Г) Все перечисленные лица.

Тема 3.7. Примерные вопросы теста:

1. Что такое KPI?
- А) Ключевые показатели эффективности – это метрики, которые помогают оценить успешность выполнения задач и достижения целей компании.
Б) Система сбора, регистрации и обобщения информации о хозяйственной деятельности организации в денежном выражении.
В) Процесс составления, принятия и исполнения бюджетов разного уровня.

Г) Нет верного ответа.

2. Какие существуют виды КРІ?

- А) Финансовые и нефинансовые КРІ.
- Б) Количественные и качественные КРІ.
- В) Оба варианта верны.
- Г) Ни тот, ни другой.

3. На какие группы можно разделить КРІ по уровню значимости?

- А) Стратегические, оперативные и текущие КРІ.
- Б) Основные и вспомогательные КРІ.
- В) Внутренние и внешние КРІ.
- Г) Все ответы верны.

4. Какой метод используется для определения КРІ сотрудников?

- А) Метод сравнения с показателями прошлых периодов.
- Б) Метод анализа текущих показателей деятельности.
- В) Метод опроса руководителей и сотрудников.
- Г) Метод наблюдения за работой сотрудников.

5. Кто отвечает за постановку КРІ в организации?

- А) Руководители структурных единиц и другие работники организации.
- Б) Ревизионная комиссия (ревизор).
- В) Главный бухгалтер и другое должностное лицо.
- Г) Все перечисленные лица.

Тема 3.8. Примерные вопросы теста:

1. Что такое управление результативностью?

- А) Процесс, направленный на повышение эффективности деятельности организации через постановку целей и задач, измерение и анализ результатов, а также корректировку действий для достижения лучших результатов.
- Б) Система сбора, регистрации и обобщения информации о хозяйственной деятельности организации в денежном выражении.
- В) Процесс составления, принятия и исполнения бюджетов разного уровня.
- Г) Нет верного ответа.

2. Какие существуют подходы к управлению результативностью?
- А) Управление по целям (MBO), управление по ключевым показателям эффективности (KPI), сбалансированная система показателей (BSC).
 - Б) Оперативное управление, тактическое управление и стратегическое управление.
 - В) Оба варианта верны.
 - Г) Ни тот, ни другой.
3. На какие группы можно разделить показатели результативности?
- А) Финансовые и нефинансовые показатели.
 - Б) Количественные и качественные показатели.
 - В) Внутренние и внешние показатели.
 - Г) Все ответы верны.
4. Какой метод используется для оценки результативности сотрудников?
- А) Метод сравнения с показателями прошлых периодов.
 - Б) Метод анализа текущих показателей деятельности.
 - В) Метод опроса руководителей и сотрудников.
 - Г) Метод наблюдения за работой сотрудников.
5. Кто отвечает за управление результативностью в организации?
- А) Руководители структурных единиц и другие работники организации.
 - Б) Ревизионная комиссия (ревизор).
 - В) Главный бухгалтер и другое должностное лицо.
 - Г) Все перечисленные лица.

Тема 3.9. Примерные вопросы устного опроса:

1. Перечислите концепции расчёта затрат.
2. Чем отличаются прямые и косвенные затраты?
3. Приведите принципы сегментирования типов бизнеса.

5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП

5.1. Организационные условия реализации ДПП

Наименование аудитории	Вид занятия	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория для проведения лекций/семинаров	Практические занятия	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.ppt, *.pptx, *.pdf, проектор/телевизор/монитор.
Аудитория для проведения лекций/семинаров	Самостоятельная работа	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.html, *.doc, *.docx, *.pdf, *.djvu.
Аудитория для проведения лекций/семинаров	Итоговая аттестация	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.html, *.doc, *.docx, *.pdf, *.djvu, лист бумаги формата А4, ручка.

5.2. Педагогические условия реализации ДПП

Реализация программы обеспечивается преподавательским составом, удовлетворяющим следующим условиям:

- наличие высшего профессионального образования, соответствующее профилю программы, из числа штатных преподавателей, или привлеченных на условиях почасовой оплаты труда;
- значительный опыт практической деятельности в соответствующей сфере из числа штатных преподавателей или привлеченных на условиях почасовой оплаты труда

5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП

Основная литература:

1. Управление компанией : теория и практика / Кудина М. В. - Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2013. - ISBN 978-5-211-06414-0.
2. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 382 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20440-7.
3. Клименко И. С. Принятие решений и феномен неопределённости : учебное пособие / Клименко И. С. - СПб. : Лань, 2021. - 179 с. : рис., табл. - (Высшее образование). - Библиогр. в конце глав. - ISBN 978-5-8114-6530-9.
4. Соколова Н. А., Каверина О. Д. Управленческий анализ : учебное пособие / Соколова Н. А., Каверина О. Д. - М. : Бухгалтерский учет, 2007. - 182 с. - Библиогр.: с. 181. - ISBN 5-85428-181-3.

5. Погребинская Е. А., Рыбина Г. А. Управленческая экономика : учебное пособие / Погребинская Е. А., Рыбина Г. А. - Москва : МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2021. - 200 с. - ISBN 978-5-7038-5489-1.
6. Рыжикова Т. Н. Анализ деятельности конкурентов : учебное пособие для вузов / Рыжикова Т. Н. - М. : Инфра-М, 2017. - 265 с. : ил. - (Высшее образование. Бакалавриат). - Библиогр.: с. 262-263. - ISBN 978-5-16-010215-3. - ISBN 978-5-16-102088-3.
7. Организация бюджетного процесса: учебное пособие для магистрантов : учебное пособие / Л. В. Богославцева, О. Ю. Богданова, О. И. Карепина, С. Н. Рукина, А. С. Такмазян, В. В. Терентьева ; под ред. Л. В. Богославцева, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). - Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019. - 214 с. - ISBN 978-5-7972-2645-1.
8. Виткалова А. П., Миллер Д. П. Бюджетирование и контроль затрат в организации : учебное пособие / Виткалова А. П., Миллер Д. П. - Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2011. - ISBN 978-5-394-01192-4.
9. Система KPI : учебник / авт.-сост. А. И. Коломиец. - Москва : Директ-Медиа, 2022. - 64 с. - ISBN 978-5-4499-2699-9.
10. Адова И. Б. Управление результативностью: обзор успешных корпоративных практик : учебное пособие / Адова И. Б. - Новосибирский государственный технический университет, 2018. - ISBN 978-5-7782-3651-6.
11. Новиков, Д.А.. Управление проектами: организационные механизмы : Учебное пособие / Д.А. Новиков — Москва : Новиков Дмитрий Александрович, 2007. — 140 с. — ISBN 978-5-903-183-01-2.
12. Инжиниринг и моделирование бизнеса / Рапопорт Б. М., Скубченко А. И. ; Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". - М. : ЭКМОС, 2001. - 239 с. - Библиогр.: с. 227-238. - ISBN 5-88124-093-6.
13. Управление проектами : учеб. пособие / Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. ; общ. ред. Мазур И. И. - 3-е изд. - М. : Омега-Л, 2006. - 664 с. - (Современное бизнес-образование). - Библиогр. в конце гл. - ISBN 5-98119-753-6.
14. Управление высокотехнологичными программами и проектами : пер. с англ. / Арчибалд Р. ; общ. ред. Баженов А. Д. ; пер. Мамонтов Е. В. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ДМК : АйТи, 2006. - 463 с. : ил. - Библиогр.: с. 447-456. - ISBN 5-94074-214-9. - ISBN 5-98453-002-3.
15. Глобальные логистические системы : учеб. пособие для вузов / Сергеев В. И., Кизим А. А., Эльяшевич П. А. ; общ. ред. Сергеев В. И. - СПб. : Бизнес-пресса, 2001. - 228 с. - ISBN 5-8110-0036-7.

16. Стратегическое управление промышленными рисками : учебно-методическое пособие / Поникарова А. С., Зотов М. А. - Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2019. - ISBN 978-5-7882-2691-0.

Дополнительная литература:

1. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.]. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 319 с. – ISBN 5-238-00909-7. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>

2. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Бакирова Г.Х. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с. – ISBN 978-5-238-01437-1. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/81838.html>

5.4. Методические рекомендации

ДПП построена по тематическому принципу, каждый раздел представляет собой логически заверченный материал.

Преподавание программы основано на личностно-ориентированной технологии образования, сочетающей два равноправных аспекта этого процесса: обучение и учение. Личностно-ориентированный подход развивается при участии слушателей в активной работе на практических занятиях. Личностно-ориентированный подход направлен, в первую очередь, на развитие индивидуальных способностей обучающихся, создание условий для развития творческой активности слушателя и разработке инновационных идей, а также на развитие самостоятельности мышления при решении учебных задач разными способами, нахождение рационального варианта решения, сравнения и оценки нескольких вариантов их решения и т.п. Это способствует формированию приемов умственной деятельности по восприятию новой информации, ее запоминанию и осознанию, созданию образов для сложных понятий и процессов, приобретению навыков поиска решений в условиях неопределенности.

Практические занятия проводятся для приобретения навыков решения практических задач в предметной области модуля. Задания, выполняемые на практических занятиях, выполняются с использованием активных и интерактивных методов обучения.

Самостоятельная работа слушателей предназначена для проработки дополнительной литературы. Результаты практических заданий слушателей учитываются на итоговой аттестации.

При изучении курса предусмотрены следующие методы организации и осуществления учебно-познавательной деятельности:

- объяснительно-иллюстративный метод;
- репродуктивный метод;
- частично-поисковый метод.

6. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП

Итоговая аттестация проводится в форме зачета для проверки сформированности компетенций, полученных в рамках ДПП. Результатом зачета служат правильные ответы на вопросы билета, состоящего из 20 (двадцати) вопросов.

По результатам итоговой аттестации слушателю выставляется оценка «ЗАЧТЕНО/НЕ ЗАЧТЕНО»:

Оценка «ЗАЧТЕНО» выставляется слушателю, который:

- правильно ответил не менее чем на 75% вопросов теста;
- продемонстрировал необходимые систематизированные знания и достаточную степень владения принципами предметной области программы, понимание их особенностей и взаимосвязь между ними в течение всего срока обучения по ДПП.

Оценка «НЕ ЗАЧТЕНО» ставится слушателю, который:

- ответил правильно менее чем на 75% вопросов теста;
- имеет крайне слабые теоретические и практические знания, обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1. Паспорт комплекта оценочных средств

Предметы оценивания	Объекты оценивания	Показатели оценки
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	Ответы на вопросы	Количество правильных ответов
ОПК-5. Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	Ответы на вопросы	Количество правильных ответов
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач	Ответы на вопросы	Количество правильных ответов

7.2. Комплект оценочных средств

7.2.1. Темы для подготовки к зачету:

1. VUCA: определение, особенности, возможности и риски.
2. Оценка компании с точки зрения ее адаптивности.
3. Бизнес- модель в условиях существования в среде VUCA.
4. Стадии развития компании и стратегии каждого этапа.
5. Влияние возрастного и количественного состава на функционал современного руководителя.
6. Виды организационных структур: преимущества, недостатки, особенности.
7. Управление бизнес- процессами компании.
8. Управление и изменение стратегии компании в условиях нестабильной среды.
9. Цели и задачи современной компании.
10. Планирование деятельности в рамках изменчивости среды.
11. SWOT-анализ и правила его составления.
12. Методы и инструменты планирования на предприятии.
13. Технология принятия решений.

14. Создание и принципы сбалансированной системы показателей. Преимущества.
15. Управление по целям как технология управления эффективностью компании.
16. Управление изменениями в мире VUCA.
17. Компетенции персонала в адаптивной компании.
18. Компетенции руководителя и лидера.
19. Создание и управление корпоративной культурой.
20. Корпоративная культура, как инструмент управления.
21. Управление отношениями в компании и команде.
22. Концепции расчета затрат.
23. Типы организаций.
24. Измерение доходов и расходов.
25. Распределение расходов по сегментам.
26. Стратегическое планирование.
27. Цели и функции бюджетов.
28. Администрирование бюджетного процесса.
29. Инновации и инновационные проекты.
30. Проектная деятельность в технической сфере.
31. Инжиниринг и инжиниринговая деятельность.
32. Формирование команды для реализации высокотехнологичных проектов.
33. Стандарты управления проектами.
34. Показатели эффективности бизнес-процессов и проектов.
35. Планирование проектов.
36. Стратегическое управление проектами.
37. Логистика высокотехнологичных проектов.
38. Управление рисками высокотехнологичных проектов.

7.2.2. Примерные тестовые вопросы для проведения итогового контроля:

1. Все эти характеристики принадлежат:
 - a. Сложным технологическим производствам
 - b. Мировой экономике
 - c. Всему современному миру
 - d. Жизни в мегаполисе

2. Какие из этих качеств могут оказаться полезными для жизни в мире VUCA?

- a. Любопытство
- b. Открытый ум
- c. Традиционализм
- d. Системное мышление
- e. Индивидуализм
- f. Решительность

3. Верны ли определения?

- a. SWOT-анализ — инструмент оценки стратегического положения фирмы, ее внутренних возможностей (сильных и слабых сторон) и внешней ситуации (возможностей и угроз)
- b. Модель Мак-Кинси «7С» — способ анализа основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на ее будущее (стратегия, сумма навыков, совместные ценности, структура организации, системы, сотрудники, стиль)

4. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам ... ранга.

- a. низкого
- b. среднего
- c. высокого

5. Центральная компетенция — это ...

- a. компетенция управленческого персонала фирмы
- b. компетенция чиновников центральных министерств и ведомств
- c. компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции
- d. уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом

6. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?

- a. угрозы

- b. возможности
 - c. слабые стороны
 - d. сильные стороны
7. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это ...
- a. STEP – анализ
 - b. SWOT- анализ
 - c. проблемный анализ
 - d. «управленческий анализ»
8. Что в акрониме VUCA означает буква «V»?
- a. Неоднозначность
 - b. Нестабильность
 - c. Бескомпромиссность
 - d. Неопределённость
9. Что в акрониме VUCA означает буква «U»?
- a. Результативность
 - b. Сложность
 - c. Неопределённость
 - d. Неизменяемость
10. Что в акрониме VUCA означает буква «C»?
- a. Бессмысленность
 - b. Предсказуемость
 - c. Бесконтрольность
 - d. Сложность
11. Что в акрониме VUCA означает буква «A»?
- a. Неустойчивость
 - b. Бескомпромиссность
 - c. Неоднозначность
 - d. Предсказуемость

12. При проведении PEST-анализа влияние изменения климатических условий на доступность сырья относится к факторам?
- a) Политико-правовым (Political)
 - b) Экономическим (Economic)
 - c) Социокультурным (Social)
 - d) Технологическим (Technological)
13. К «мягким» элементам модели Мак-Кинси «7С», которые сложнее всего формализовать и изменить в короткие сроки, относятся:
- a) Стратегия и Структура
 - b) Системы и Стратегия
 - c) Совместные ценности, Стил и Сотрудники
 - d) Структура и Системы
14. Какая из перечисленных стратегий наиболее эффективна для компании, работающей в условиях VUCA?
- a) Жесткое долгосрочное планирование на 10 лет вперед
 - b) Адаптивная стратегия с постоянной корректировкой на основе обратной связи
 - c) Стратегия полного копирования действий рыночного лидера
 - d) Стратегия минимизации любых изменений внутри компании
15. В модели Мак-Кинси «7С» стратегия (Strategy) и структура (Structure) относятся к «жестким» элементам, потому что:
- a) Они зависят исключительно от внешних факторов
 - b) Их можно относительно быстро формализовать, задокументировать и изменить
 - c) Они не влияют на эффективность компании
 - d) Они определяются только финансовыми показателями
16. Какой из факторов НЕ относится к экономическим факторам PEST-анализа?
- a) Уровень инфляции
 - b) Ставка рефинансирования Центрального банка
 - c) Демографические изменения (старение населения)
 - d) Курс национальной валюты

17. В условиях VUCA традиционные методы прогнозирования часто теряют эффективность, потому что:
- a) Мир стал более стабильным и предсказуемым
 - b) Изменились законы физики
 - c) Возросла скорость изменений и неопределенность внешней среды
 - d) Компании перестали использовать компьютеры
18. Если компания обладает уникальным ноу-хау, которое защищено патентом и не имеет аналогов на рынке, то это конкурентное преимущество относится к ... рангу.
- a) Низкому
 - b) Среднему
 - c) Высокому
 - d) Базовому
19. В процессе проблемного анализа («управленческий анализ») первым этапом обычно является:
- a) Выбор альтернативных решений
 - b) Выявление и четкая формулировка проблемы
 - c) Внедрение выбранного решения
 - d) Анализ финансовой отчетности за прошлый год
20. Что из перечисленного является примером «сильной стороны» в SWOT-анализе для ИТ-компаний?
- a) Ужесточение законодательства в сфере защиты персональных данных
 - b) Высокая текучесть кадров среди разработчиков
 - c) Собственная запатентованная платформа с уникальным алгоритмом обработки данных
 - d) Появление нового конкурента с более низкими ценами