

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна  
Должность: Исполнительный директор  
Дата подписания: 19.06.2025 11:55:34  
Уникальный программный ключ:  
01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33ec82fbb87d6

ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЯ»

Рассмотрено и одобрено на заседании Учебно-  
Методического совета  
Протокол № 25/6 от 21 апреля 2025 г.



УТВЕРЖЕНО

Проректор по учебной работе

Ю.И. Паничкин

Личная подпись

инициалы, фамилия

«21» апреля 2025 года

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

*по дисциплине «Теория организации».*

Направление подготовки / специальность 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) / специализация «Международный менеджмент»

### Для оценки сформированности компетенции:

**ОПК-2:" Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем."**

ОПК-2.1: Знает основные методы теории вероятностей и математической статистики в их взаимосвязи; основные законы теории вероятностей и вероятностно- статистического подхода к решению профессиональных задач; математико- статистические методы сбора, обработки данных, необходимые для принятия управленческих решений.

ОПК-2.2: Умеет навыки реализации вероятностно- статистических методов количественного анализа и моделирования при принятии управленческих решений

ОПК-2.3: Владеет Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес- планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций

### Закрытые задания на установление соответствия

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите соответствие

#### Общепрофессиональная компетенция ОПК-2

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Низкая (Базовый)**

**Время на ответ: 1 мин.**

**Задание 1:** Соотнесите основные понятия теории организации с их краткими определениями:

Понятие	Определение
А) Организация как объект изучения	1) Модель, описывающая организацию через структуры, ресурсы и процессы.
Б) Система организации	2) Совокупность людей и ресурсов, объединённых для достижения цели.
В) Внешняя среда организации	3) Факторы, влияющие на организацию извне (конкуренты, рынки, законы).
Г) Внутренняя среда организации	4) Совокупность ресурсов, процессов, подсистем внутри организации.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Низкая (Базовый)**

**Время на ответ: 1 мин.**

**Задание 2:** Установите соответствие между принципами формирования организационных структур и их кратким описанием:

Принцип	Описание
А) Централизация	1) Распределение прав и ответственности по уровням, делегирование принятия решений.
Б) Децентрализация	2) Концентрация власти и принятие ключевых решений на верхнем уровне.
В) Специализация	3) Разделение труда на функциональные блоки и выделение экспертов в каждом блоке.
Г) Универсализация	4) Объединение функций и ролей в рамках одного подразделения или сотрудника.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Средняя (Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 3:** Установите соответствие между классическими школами управления и их ключевыми представителями:

Школа управления	Основной представитель
А) Административная школа	1) Макс Вебер
Б) Бюрократическая школа	2) Фредерик Тейлор
В) Научное управление	3) Анри Файоль
Г) Школа «человеческих отношений»	4) Элтон Мэйо

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Средняя (Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 4:** Установите соответствие между элементами системы организации и их функциональной ролью:

Элемент системы	Функция
А) Подсистема управления	1) Обеспечение жизнедеятельности компании (производство, продажи, финансы).
Б) Подсистема исполнения	2) Связь с внешним окружением (поставщики, клиенты, партнёры).
В) Подсистема адаптации	3) Определение целей, планирование, координация, контроль.
Г) Подсистема интеграции	4) Согласование действий различных частей системы, укрепление взаимодействия.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 5:** Установите соответствие между этапами подготовки антикризисных мероприятий и их описанием.

Фаза	Характеристика
------	----------------

Фаза	Характеристика
А) Становление	1) Пик эффективности, устойчивая структура, формализованные процессы.
Б) Рост	2) Масштабирование бизнеса, активный найм персонала, увеличение объёмов производства.
В) Расцвет	3) Непредсказуемая структура, большая энтузиазированная команда, но нехватка формализации.
Г) Бюрократизация	4) Избыточные процедуры, сложная иерархия, потеря гибкости.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 6:** Установите соответствие между «законами организации» и их краткой сутью:

Закон	Суть
А) Закон синергии	1) Комплексная целостность системы преобладает над суммой составляющих её элементов.
Б) Закон самосохранения	2) Организация стремится сохранить свою целостность, адаптируясь к изменениям.
В) Закон композиции	3) Каждое подразделение вносит вклад в общую цель организации.
Г) Закон пропорциональности	4) Оптимальное соотношение частей организации влияет на её эффективность.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 7:** Установите соответствие между ключевыми характеристиками самоорганизации и их примерами:

Характеристика	Пример
А) Автономия подразделений	1) Решение о приёме нового сотрудника принимает весь проектный коллектив.
Б) Гибкость структуры	2) Структуру можно оперативно перестраивать в зависимости от рыночных условий.

Характеристика	Пример
В) Коллективная ответственность	3) У каждого отдела есть полномочия и бюджет для самостоятельных действий.
Г) Децентрализованное принятие решений	4) Награды и санкции распределяются на уровне всей команды в равной мере.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 8:** Установите соответствие между методами статистического анализа эффективности самоуправляемых команд и их кратким описанием:

Метод	Описание
А) Критерий Стьюдента (t-тест)	1) Проверка равенства средних значений двух групп (например, до и после внедрения самоуправления).
Б) Дисперсионный анализ (ANOVA)	2) Оценка влияния нескольких факторов (структуры, стиля управления и т.д.) на один показатель.
В) Корреляционный анализ	3) Измерение связи между степенью автономии команды и уровнем удовлетворённости персонала.
Г) Регрессионный анализ	4) Моделирование зависимости результативности команды от нескольких независимых переменных (длительность проектов, опыт участников, бюджет).

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя (Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 9:** Соотнесите основные типы организационных структур с их характерными чертами:

Тип структуры	Характерная черта
А) Линейная	1) У каждой функции свой руководитель; принятие решений может затягиваться из-за множественных согласований.
Б) Функциональная	2) Построена по вертикальному принципу: единоначалие и чёткая иерархия.
В) Дивизиональная	3) Деление компании на отдельные бизнес-единицы (по продукту, региону, клиенту).
Г) Матричная	4) Сотрудники подчиняются одновременно руководителю функционального отдела и руководителю проекта.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя (Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 10:** Установите соответствие между этапами организационного проектирования и их кратким описанием:

Этап	Описание
А) Диагностика текущей структуры	1) Выявление проблем и «узких мест», анализ роли каждого подразделения.
Б) Формирование проектного решения	2) Создание новой структуры, распределение функций, ролей и ответственности.
В) Пилотное внедрение	3) Тестирование разработанной модели на ограниченном участке или в одном подразделении.
Г) Оценка результатов	4) Сбор обратной связи и статистических данных, анализ эффективности нового решения.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя (Базовый)**

**Время на ответ: 2 мин.**

**Задание 11** Установите соответствие между методами анализа перспектив развития организации и их кратким описанием:

Метод	Описание
А) PESTEL-анализ	1) Оценка вероятностей и последствий событий для составления сценариев развития.
Б) SWOT-анализ	2) Исследование внутренних сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз.
В) Сценарное планирование	3) Изучение политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов.
Г) Матрица BCG	4) Классификация бизнес-направлений по критериям «темпа роста рынка» и «доля на рынке».

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Высокая(Базовый)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 12:** Соотнесите элементы организационной культуры (по Эдгару Шейну) с их примерами:

Элемент культуры	Пример
А) Артефакты	1) Сложившиеся в компании убеждения о том, как правильно мотивировать персонал.
Б) Провозглашаемые ценности	2) Открытые заявления и принципы: «Мы ценим инновации», «Клиент превыше всего».
В) Базовые предположения	3) Глубинные установки: убеждённость в важности честности, взаимоуважении и т.д.
Г) Нормы и ритуалы	4) Видимые проявления: корпоративный дресс-код, символика, офисное пространство.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Высокая(Базовый)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 13:** Соотнесите основные типы управленческих решений с их кратким описанием:

Тип решения	Описание
А) Запрограммированное	1) Нестандартное решение, принимаемое в условиях неопределённости или кризиса.
Б) Незапрограммированное	2) Автоматизированное или регулярно повторяемое решение, для которого существуют чёткие процедуры.
В) Стратегическое	3) Касающееся долгосрочных целей и направлений развития организации.
Г) Оперативное	4) В рамках повседневных задач, регулирующее текущее функционирование организации.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая(Базовый)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 14:** Установите соответствие между вероятностно-статистическими показателями анализа эффективности команд и их значением:

Показатель	Значение
А) Среднее значение	1) Характеризует «разброс» показателей (например, колебания производительности).
Б) Дисперсия	2) Указывает на степень асимметрии распределения данных относительно среднего.
В) Стандартное отклонение	3) Параметр центральной тенденции; может отражать среднюю производительность команды.
Г) Коэффициент асимметрии	4) Показатель, связанный с корнем из дисперсии; удобен для интерпретации «типичных» отклонений от среднего.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая(Базовый)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 15:** Соотнесите методы количественного анализа структуры организации с их краткой характеристикой:

Метод	Характеристика
А) Метод «рабочих позиций»	1) Оценка связей между подразделениями через построение матрицы взаимодействий (кто с кем и как часто взаимодействует).
Б) Метод «временного анализа»	2) Анализ распределения персонала в разрезе должностей, компетенций и обязанностей.
В) Метод «матричного картирования»	3) Измерение длительности прохождения задач между отделами, идентификация «узких мест».
Г) Метод «графов и сетей»	4) Визуализация структуры в виде сети (вершины — подразделения/люди, рёбра — каналы коммуникации).

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Высокая(Базовый)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 16:** Установите соответствие между инструментами поддержки принятия управленческих решений и их примерами использования:

Инструмент	Пример использования
А) Система Business	1) Модель линейной регрессии для прогнозирования объёмов

Инструмент	Пример использования
Intelligence (BI)	продаж в зависимости от цены и рекламы.
Б) Big Data-аналитика	2) Агрегация в отчётах ключевых показателей (KPI), визуализация динамики продаж в реальном времени.
В) Экономико-математическое моделирование	3) Обработка больших объёмов неструктурированных данных из соцсетей и CRM для персонализированных предложений.
Г) Предиктивная аналитика	4) Создание имитационных моделей, оценка рисков при разных сценариях инвестиций.

**Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:**

А	Б	В	Г

#### Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	А – 2, Б – 1, В – 3, Г – 4
2	А – 2, Б – 1, В – 3, Г – 4
3	А – 3, Б – 1, В – 2, Г – 4
4	А – 3, Б – 1, В – 2, Г – 4
5	А – 3, Б – 2, В – 1, Г – 4
6	А – 1, Б – 2, В – 3, Г – 4
7	А – 3, Б – 2, В – 4, Г – 1
8	А – 1, Б – 2, В – 3, Г – 4
9	А – 2, Б – 1, В – 3, Г – 4
10	А – 1, Б – 2, В – 3, Г – 4
11	А – 3, Б – 2, В – 1, Г – 4
12	А – 4, Б – 2, В – 3, Г – 1
13	А – 2, Б – 1, В – 3, Г – 4
14	А – 3, Б – 1, В – 4, Г – 2
15	А – 2, Б – 3, В – 1, Г – 4
16	А – 2, Б – 3, В – 4, Г – 1

#### **Закрытые задания на установление последовательности**

**Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите последовательность**

#### **Общепрофессиональная компетенция ОПК-2**

#### **Индикатор: ИОПК-2.1**

#### **Сложность: Низкая (Повышенный)**

#### **Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 1 :** Определите правильную последовательность действий при первичном сборе и обработке статистических данных о состоянии рынка для будущей организации:

#### **Варианты ответа:**

- А) Формирование гипотезы о ёмкости рынка
- Б) Сбор необходимых статистических данных

- В) Первичная обработка (очистка) данных
- Г) Анализ собранных данных и проверка гипотезы

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Низкая (Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 2:** Расположите в правильном порядке этапы статистического исследования для определения эффективности различных форм организационных структур:

**Варианты ответа:**

- А) Постановка целей и задач исследования
- Б) Формирование выборки организаций для анализа
- В) Обработка полученных результатов
- Г) Анализ и интерпретация итоговых показателей

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 3:** Установите правильный порядок основных шагов при применении вероятностно-статистических методов к оценке эффективности классических организационных моделей:

**Варианты ответа:**

- А) Формулировка критериев эффективности (например, средняя выработка)
- Б) Расчёт вероятностных характеристик (среднее, дисперсия)
- В) Сбор эмпирических данных о работе организации
- Г) Применение статистических тестов для проверки значимости результатов

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 4:** Определите правильный порядок действий при системном статистическом анализе функционирования организации:

**Варианты ответа:**

- А) Моделирование структуры организации в виде системы (подсистемы, элементы)
- Б) Определение ключевых метрик для мониторинга эффективности (выходы системы)
- В) Сбор и группировка статистических данных по каждой метрике
- Г) Интерпретация полученных результатов для совершенствования структуры

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 5:** Установите последовательность статистического анализа при оценке фазы жизненного цикла организации:

**Варианты ответа:**

- А) Сбор данных о ключевых показателях (рост продаж, структура персонала)
- Б) Сравнение текущих данных с типичными паттернами каждой фазы (становление, рост, расцвет, спад)
- В) Интерпретация фазы жизненного цикла на основе статистических отклонений от «эталонных» значений
- Г) Первичная очистка и подготовка собранных показателей

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 6:** Определите последовательность при статистическом контроле соблюдения «законов» организации (например, закона синергии, закона композиции и пропорциональности и т.п.):

**Варианты ответа:**

- А) Определение метрических показателей для каждого закона (синергия — общий эффект превышает сумму индивидуальных)
- Б) Сбор и оценка данных внутри структурных подразделений
- В) Сравнение фактической синергии (или иного показателя) с расчётной величиной
- Г) Выявление отклонений и корректировка организационного механизма

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 7:** Определите правильный порядок статистического анализа эффективности систем самоуправления в организации:

**Варианты ответа:**

- А) Выявление ключевых показателей (уровень автономии, скорость принятия решений, удовлетворённость персонала)
- Б) Сбор данных по каждому подразделению, работающему в режиме самоуправления
- В) Определение статистических критериев (например, критерий Стьюдента для сравнения показателей до/после внедрения самоуправления)
- Г) Сравнение результатов подразделений, использующих самоуправление, с контрольной группой

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая (Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 8:** Определите порядок статистической проверки гипотезы о том, что команды с гибким самоуправлением показывают более высокую инновационную активность по сравнению с иерархическими командами:

**Варианты ответа:**

- А) Формирование гипотезы  $H_0H_0$ : «Уровень инновационной активности не зависит от типа управления» и альтернативной  $H_1H_1$ : «Уровень инновационной активности выше в гибких командах»
- Б) Сбор количественных данных о количестве внедрённых инноваций за период
- В) Выбор и обоснование статистического критерия (например, ANOVA или t-тест)
- Г) Принятие или отклонение  $H_0H_0$  на основе достигнутого уровня значимости

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 9:** Определите последовательность работ по статистическому анализу и выявлению «узких мест» при построении организационной структуры:

**Варианты ответа:**

- А) Диагностика текущих бизнес-процессов (выявление точек замедления, дублирования функций)
- Б) Сбор метрик эффективности (время выполнения задач, индекс задержек, коэффициент пропускной способности)
- В) Сравнение показателей разных отделов с нормативами или бенчмарками
- Г) Формирование выводов о необходимых изменениях в структуре (перераспределение функций, сокращение звеньев)

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10:** Определите верный порядок при статистическом моделировании новой организационной структуры:

**Варианты ответа:**

- А) Формирование целей проектирования (улучшение коммуникаций, сокращение сроков согласования)

- Б) Сбор статистики по существующим структурам (внутри компании и у конкурентов)
- В) Построение модели организационной структуры и количественной оценки её параметров
- Г) Анализ результатов моделирования и принятие решения о внедрении

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя(Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 11:** Определите правильный порядок при количественной (статистической) оценке перспектив развития организации на рынке:

**Варианты ответа:**

- А) Определение ключевых рыночных показателей (доля рынка, темпы роста спроса)
- Б) Сбор исторических данных и прогнозных оценок по отрасли
- В) Применение методов прогнозирования (экстраполяция тренда, регрессионный анализ)
- Г) Оценка риска и формирование сценариев развития (оптимистичный, пессимистичный, базовый)

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Высокая(Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 12:** Установите порядок статистического исследования влияния организационной культуры на эффективность работы сотрудников:

**Варианты ответа:**

- А) Определение критериев «эффективной культуры» (уровень вовлечённости, готовность к инновациям)
- Б) Анкетирование и опрос сотрудников для получения данных о восприятии культуры
- В) Расчёт корреляции между культурными факторами и показателями эффективности (продуктивность, текучесть кадров)
- Г) Интерпретация результатов корреляционного анализа и формирование рекомендаций

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Высокая(Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 13:** Определите правильный порядок статистической оценки качества управленческих решений в организации:

**Варианты ответа:**

- А) Формирование системы критериев для оценки решения (скорость, обоснованность, экономическая эффективность)
- Б) Сбор данных о принятых решениях и их последствиях (финансовый результат, удовлетворённость клиентов)
- В) Применение статистических методов (регрессионный анализ для выявления факторов, влияющих на качество решения)
- Г) Формирование управленческих выводов (какие факторы усиливать, какие корректировать)

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая (Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 14:** Установите порядок реализации вероятностно-статистического подхода при разработке новой структуры управления:

**Варианты ответа:**

- А) Создание вероятностной модели загрузки подразделений (прогноз колебаний рабочей нагрузки)
- Б) Формирование базовой проектной структуры
- В) Анализ вероятностных сценариев перегрузки/недогрузки
- Г) Корректировка структуры на основе выявленных рисков и статистических прогнозов

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая (Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 15:** Определите порядок применения методов математической статистики при переходе от линейно-функциональной структуры к проектно-матричной:

**Варианты ответа:**

- А) Сбор исторических данных по времени реализации проектов и качеству результатов в текущей структуре
- Б) Формирование гипотезы «Проектно-матричная структура сократит общее время проектов»
- В) Сравнительный анализ (t-тест) временных показателей до и после внедрения новой структуры
- Г) Оценка статистической значимости различий и принятие решения о масштабировании

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая (Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 16:** Определите последовательность статистической оценки внедрения интеллектуальных информационных систем (BI, Big Data) в процесс принятия управленческих решений:

**Варианты ответа:**

- А) Определение ключевых показателей эффективности (скорость принятия решения, точность прогноза, снижение издержек)
- Б) Сбор данных о состоянии до внедрения (базовые показатели и метрики)
- В) Сопоставление показателей «до» и «после» с помощью статистических методов (доверительные интервалы, критерии значимости)
- Г) Интерпретация результатов и уточнение стратегии внедрения новых технологий

**Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:**

--	--	--	--

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	А → Б → В → Г
2	А → Б → В → Г
3	А → В → Б → Г
4	А → Б → В → Г
5	А → Г → Б → В
6	А → Б → В → Г
7	А → В → Б → Г
8	А → Б → В → Г
9	А → Б → В → Г
10	А → Б → В → Г
11	А → Б → В → Г
12	А → Б → В → Г
13	А → Б → В → Г
14	Б → А → В → Г
15	Б → А → В → Г
16	А → Б → В → Г

**Открытые задания с развернутым ответом**

**Инструкция для выполнения задания:** прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

**Общепрофессиональная компетенция ОПК-2**

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Низкая (Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 1:** Что такое «организационная цель» и какую роль она играет в деятельности любой организации?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Низкая (Повышенный)**

**Время на ответ: 3 мин.**

**Задание 2:** Что такое «управленческая функция» в контексте теории организации?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 3:** Как принципы научного управления Ф. Тейлора могут быть применены в современных производственных компаниях?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 4:** Как системный подход помогает в оценке эффективности организации?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 5:** В чём разница между стадиями «роста» и «расцвета» (зрелости) организации?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 6:** В чём разница между «законом синергии» и «законом пропорциональности» в теории организации?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 7:** Какие виды самоорганизации в коллективе вы знаете и чем они принципиально отличаются друг от друга?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая (Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 8:** Какие методы статистического анализа чаще всего используют для оценки эффективности самоуправляемых команд?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 9:** Почему переход от линейно-функциональной структуры к матричной может повысить скорость разработки новых проектов?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 10:** Почему при проектировании новой структуры необходимо учитывать существующую корпоративную культуру?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 11:** Что произойдёт, если организация, достигшая фазы «расцвета», не будет инвестировать в инновации и модернизацию?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя (Повышенный)**

**Время на ответ: 4 мин.**

**Задание 12:** Что произойдёт с климатом в организации, если высшее руководство перестанет следовать декларируемым ценностям и будет действовать вразрез с ними?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Высокая (Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 13:** Как вы считаете, следует ли компании полностью переходить на цифровые каналы принятия решений (онлайн-платформы, электронный документооборот), и почему?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая (Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 14:** Какой способ мотивации лучше всего подходит для самоуправляемых команд: материальное стимулирование (бонусы) или нематериальные факторы (признание, автономия), и почему?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Высокая (Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 15:** Какой способ реорганизации структуры (переход к проектно-матричной или выделение дивизионов) эффективнее при резком увеличении ассортимента продукции, и почему?

**Поле для ответа:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Высокая (Повышенный)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 16:** Проанализируйте ситуацию: крупная торговая сеть внедрила систему Business Intelligence (BI) для анализа продаж и остатков. Как это может повлиять на процесс принятия управленческих решений?

**Поле для ответа:**

### Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Организационная цель – это точка, к которой все сотрудники и подсистемы организации должны двигаться. Чёткое формулирование цели помогает определить приоритеты и сфокусировать все усилия на достижении желаемого результата. Без ясно сформулированной цели организация может действовать неэффективно, теряя ресурсы и упуская возможности.
2	В классической теории (Файоль, Гьюлик, Урвик) выделяют несколько основных функций: планирование (определение целей и путей их достижения), организация (распределение задач и ресурсов), мотивация (стимулирование сотрудников) и контроль (сопоставление фактических результатов с плановыми). Каждая функция связана с принятием решений и управлением информацией.
3	Фредерик Тейлор предложил детально изучать операции на рабочем

	<p>месте (через хронометраж), регламентировать труд и формировать стандарты выполнения задач. В современных реалиях это выражается в «бережливом производстве», сертификации по международным стандартам и автоматизации. Также сохраняется идея «правильного работника для правильного места»: тщательный отбор по компетенциям и постоянное обучение.</p>
4	<p>Организация понимается как открытая система, включающая в себя подсистемы (управленческую, производственную, финансовую, HR и т.д.), которые связаны с внешней средой. Любое изменение в одном блоке (например, внедрение новой технологии) отражается на других подсистемах (кадровая политика, финансы, сбыт). Системный подход помогает учесть эти взаимосвязи, чтобы свести к минимуму негативные последствия и повысить общий результат.</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост: организация расширяет рынок, идёт формализация отделов, растёт штат, значительны инвестиции в развитие.</li> <li>• Расцвет: структура устоялась, внедряются системы контроля качества, оптимизируются процессы, повышается прибыльность.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Синергия: когда совместная деятельность подразделений даёт больший эффект, чем сумма их индивидуальных результатов.</li> <li>• Пропорциональность: о правильном «балансе» организационных элементов (численности отделов, функций, уровней управления), без которого синергия может не возникнуть или быть слабой.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гибкая самоорганизация (scrum, agile): минимум формальностей, решения принимаются всей командой.</li> <li>• Регламентированная самоорганизация (холакратия): формализованные роли, прописанные круги ответственности, но без жёсткой иерархии.</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корреляция: показывает, есть ли связь между степенью самоорганизации и, например, уровнем продаж или качеством проектов.</li> <li>• ANOVA: позволяет сравнить более двух групп (традиционная структура, частичная самоорганизация, полная самоорганизация).</li> <li>• Регрессия: оценивает вклад каждого фактора (бюджет, опыт, автономия) в итоговый результат.</li> </ul>
9	<p>Линейно-функциональная модель обычно требует согласований по вертикали («сверху вниз»), что замедляет процессы. Матричная структура позволяет объединить специалистов из разных функциональных областей в один проектный блок с двойным подчинением (проектному и функциональному руководителю). Это сокращает время согласования, улучшает обмен знаниями и ресурсами.</p>
10	<p>Корпоративная культура (включая ценности, традиции, стили взаимодействия) определяет, как сотрудники реагируют на новшества. Проектируя структуру, которая не учитывает особенности культуры (например, высокую индивидуальную автономию или, наоборот, склонность к формальному контролю), руководство рискует столкнуться с непониманием и саботажем.</p>
11	<p>На стадии зрелости (расцвета) процессы отлажены, но рынок и технологии продолжают меняться. Если не поддерживать</p>

	инновации, конкурентоспособность снижается, возникает риск потери доли рынка, а затем потенциально и снижения доходов. Это ведёт к переходу в стадию «старения» и бюрократизации.
12	Организационная культура держится на ценностях, которые транслируются «сверху». Если топ-менеджмент перестаёт соблюдать собственные заявления (например, декларирует открытость, но решения принимает закрыто), сотрудники чувствуют противоречие и теряют веру в искренность руководства. Это ведёт к цинизму, падению морального духа и росту текучести.
13	Цифровизация упрощает согласования, делает отчётность доступной в реальном времени и позволяет использовать аналитические системы для поддержки решений. Однако тотальный переход требует инвестиций в инфраструктуру, обучения персонала и формирования культуры «цифрового взаимодействия». Без этих условий могут возникать сбои и сопротивление изменениям.
14	Материальные бонусы важны, однако в самоуправляемых структурах люди ценят свободу в принятии решений, признание заслуг и возможности профессионального роста. Без нематериальных факторов команда может утратить инициативность и чувство принадлежности.
15	Если у компании возникает необходимость параллельно развивать десятки новых продуктов, проще выделить каждую продуктовую линию в отдельный дивизион с собственной полной ответственностью. Матричный формат может привести к перегрузке сотрудников, которые будут числиться в нескольких проектах, усложнить коммуникации и систему приоритетов.
16	Благодаря VI-отчётам руководство видит в реальном времени самые продаваемые позиции, проблемные категории, динамику остатков. Это даёт возможность своевременно реагировать на изменения в спросе, проводить акции или корректировать ассортимент под конкретные магазины. Решения становятся более обоснованными и гибкими.

**Закрытые задания с выбором одного правильного ответа и обоснованием выбора**

**Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа**

**Общепрофессиональная компетенция ОПК-2**

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Низкая (Высокий)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 1:** Что из перечисленного наиболее точно отражает определение «организации» в общем смысле?

**Варианты ответа:**

А. Совокупность отдельных людей без общей цели

Б. Совокупность ресурсов, людей и процессов, упорядоченных для достижения конкретных целей

- В. Чисто формальная иерархическая структура власти
- Г. Любая неформальная группа людей, взаимодействующих между собой

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Низкая (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 2** Какой из перечисленных принципов **НЕ** относится к основам теории организации?

**Варианты ответа:**

- А. Принцип разделения труда
- Б. Принцип целеполагания
- В. Принцип бюрократии как единственной эффективной формы
- Г. Принцип системности

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Средняя (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 3** : Кто из перечисленных учёных считается основателем школы **научного** управления?

**Варианты ответа:**

- А. Макс Вебер
- Б. Фредерик Тейлор
- В. Анри Файоль
- Г. Элтон Мэйо

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Средняя (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 4:** Какое из утверждений **наиболее корректно** отражает системный подход к организации?

**Варианты ответа:**

- А. Организация рассматривается как множество независимых отделов
- Б. Взаимодействие между частями организации не влияет на общую эффективность
- В. Организация существует вне связи с окружающей средой
- Г. Организация — целостная совокупность взаимосвязанных подсистем

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 5** На каком этапе жизненного цикла организации чаще всего наблюдается интенсивное расширение штата, появление формальных подразделений и рост количества уровней управления?

**Варианты ответа:**

- А. Становление (рождение)
- Б. Рост
- В. Расцвет (зрелость)
- Г. Спад (бюрократизация)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 6** Как наиболее точно охарактеризовать «закон синергии» в управлении?

**Варианты ответа:**

- А. Результаты совместной деятельности меньше суммы результатов отдельных участников
- Б. Суммарный эффект равен сумме индивидуальных вкладов
- В. Совместный результат способен превышать простую сумму вкладов отдельных участников
- Г. Совместный результат не поддаётся измерению

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Высокий)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 7** Какое ключевое преимущество обычно связывают с моделями самоуправления в организациях?

**Варианты ответа:**

- А. Сокращение горизонтальных связей
- Б. Моментальная экономия на персонале
- В. Повышение скорости принятия решений благодаря децентрализации
- Г. Усиление бюрократизации процессов

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая (Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 8:** Какой статистический критерий чаще всего используется для сравнения средних значений показателей (например, производительности) между двумя независимыми группами (самоуправляемой и традиционной)?

**Варианты ответа:**

- А. Коэффициент корреляции Пирсона
- Б. Критерий Стьюдента (t-тест) для независимых выборок
- В. Дисперсионный анализ (ANOVA)
- Г. Критерий согласия  $\chi^2$  (хи-квадрат)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 9:** Какой тип организационной структуры характеризуется двойным подчинением сотрудников (одновременно начальнику функционального отдела и руководителю проекта)?

**Варианты ответа:**

- А. Линейная
- Б. Функциональная
- В. Матричная
- Г. Дивизиональная

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 10:** Какое из перечисленных действий не относится к этапу организационного проектирования?

**Варианты ответа:**

- А. Выявление «узких мест» в текущей структуре
- Б. Определение целей и задач будущей структуры
- В. Случайная ротация кадров без анализа
- Г. Создание новой организационной схемы и распределение ролей

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 11:** Какой инструмент чаще всего используют для оценки внешних факторов при анализе перспектив организации?

**Варианты ответа:**

- А. SWOT-анализ

- Б. ABC-анализ
- В. PESTEL-анализ
- Г. ABC/XYZ-анализ

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 12:** Какой из перечисленных уровней организационной культуры наименее явен и чаще всего скрыт от поверхностного наблюдения?

**Варианты ответа:**

- А. Артефакты (символы, ритуалы)
- Б. Провозглашаемые ценности (лозунги, декларации)
- В. Нормы поведения, закреплённые в регламентах
- Г. Базовые предположения и бессознательные убеждения

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Высокая (Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 13:** Какое управленческое решение относится к категории стратегических?

**Варианты ответа:**

- А. Определение годового бюджета подразделения закупок
- Б. Увольнение сотрудника за несоблюдение регламента
- В. Пересмотр глобальной миссии и видения компании
- Г. Установление графика отпусков для отдела

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая (Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 14:** Какое ключевое рискоограничение чаще всего указывают в моделях самоорганизации?

**Варианты ответа:**

- А. Избыточная формализация и регламентирование деятельности
- Б. Высокая зависимость результатов от уровня вовлечённости команды
- В. Невозможность перестраивать проектную структуру
- Г. Многоступенчатое одобрение решений «сверху»

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая (Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 15:** Какой из перечисленных методов чаще всего используют для прогнозирования последствий внедрения новой организационной структуры?

**Варианты ответа:**

- А. Анализ Парето
- Б. Имитационное моделирование
- В. Диаграмма Исикавы
- Г. Метод пяти «Почему?»

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая (Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 16:** Какой из перечисленных инструментов **наиболее** подходит для агрегации, визуализации и быстрого анализа основных КРІ (ключевых показателей) при принятии решений?

**Варианты ответа:**

- А. Корреляционный анализ
- Б. BI-система (Business Intelligence)
- В. Регрессионный анализ
- Г. Метод Монте-Карло

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	Б	<ul style="list-style-type: none"><li>•Вариант А ошибочен, так как предполагает отсутствие целевого объединения.</li><li>•Вариант В слишком узко трактует организацию как лишь иерархию.</li><li>•Вариант Г не всегда подразумевает достижение конкретной цели.</li><li>•Вариант Б подчёркивает и ресурсы, и людей, и их целевую координацию.</li></ul>
2	В	<ul style="list-style-type: none"><li>•Разделение труда (А), целеполагание (Б) и системность (Г) — фундаментальные принципы организационной теории.</li><li>•Признавать бюрократию как «единственно эффективную» — слишком узкое и спорное утверждение.</li></ul>
3	Б	<ul style="list-style-type: none"><li>•Макс Вебер (А) связан с концепцией бюрократии.</li><li>•Фредерик Тейлор (Б) считается основоположником научного управления.</li><li>•Анри Файоль (В) выделил административные принципы.</li><li>•Элтон Мэйо (Г) заложил основы школы «человеческих отношений».</li></ul>
4	Г	Независимость отделов (А) противоречит концепции единой системы.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утверждение о неважности взаимодействия (Б) неверно, так как взаимодействие — ключ к синергии.</li> <li>• Нельзя игнорировать внешнюю среду (В).</li> <li>• Только вариант Г указывает на интеграцию и взаимозависимость подсистем.</li> </ul>
5	Б	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На стадии становления (А) штат часто бывает минимальным, без чётких формальных подразделений.</li> <li>• Рост (Б) предполагает активную экспансию, появление новых отделов.</li> <li>• В расцвете (В) структура уже устоялась и совершенствуется.</li> <li>• На стадии спада (Г) часто возникает чрезмерная бюрократия, но штат может и сокращаться.</li> </ul>
6	В	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вариант А описывает негативный эффект (анти-синергию).</li> <li>• Вариант Б — отсутствие синергии (просто сумма).</li> <li>• Вариант Г — результат можно измерить (вклад каждого участника часто поддаётся учёту).</li> <li>• Правильный вариант (В) отражает идею, что общая продуктивность может превзойти сумму индивидуальных усилий.</li> </ul>
7	В	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение горизонтальных связей (А) обычно не цель самоуправления; скорее, горизонтальные связи укрепляются.</li> <li>• Моментальная экономия на персонале (Б) не является обязательным результатом.</li> <li>• При самоуправлении решения принимают те, кто ближе к процессу, что ускоряет реакцию (В).</li> <li>• Усиление бюрократизации (Г) противоречит идее самоуправления.</li> </ul>
8	Б	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корреляция Пирсона (А) измеряет связь между переменными, а не разницу средних.</li> <li>• Т-тест (Б) как раз служит сравнению средних двух групп.</li> <li>• ANOVA (В) используется при более чем двух группах или при нескольких факторах.</li> <li>• <math>\chi^2</math> (Г) чаще оценивает согласие распределений, а не средние значения.</li> </ul>
9	В	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Линейная (А) предполагает одно звено руководства.</li> <li>• Функциональная (Б) — подчинение по функциям, но без проектной ветви.</li> <li>• Матричная (В) сочетает и функциональное, и проектное руководство.</li> <li>• Дивизиональная (Г) строится вокруг продуктов/регионов, но не обязательно предполагает двойное подчинение.</li> </ul>
10	В	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На этапе проектирования (А) анализируют проблемные зоны.</li> <li>• Также (Б) формулируют целевое состояние новой структуры.</li> <li>• (Г) — финальный этап проектирования (предложение новой схемы).</li> <li>• (В) — «случайная» ротация не имеет отношения к проектному подходу.</li> </ul>
11	В	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT (А) сочетает внутренние и внешние факторы, но не всегда даёт детальный анализ внешней среды.</li> <li>• ABC (Б) и ABC/XYZ (Г) — методы управления запасами, классификации ассортимента.</li> <li>• PESTEL (В) — специализированный анализ макросреды.</li> </ul>
12	Г	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Артефакты и символы (А) видны сразу (логотипы, дресс-код).</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Провозглашаемые ценности (Б) обычно публично декларируются.</li> <li>•Формальные нормы (В) прописаны в документах.</li> <li>•Бессознательные убеждения (Г) неформальны, скрыты и осознаются далеко не всеми.</li> </ul>
13	В	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Годовой бюджет (А) — скорее тактический уровень.</li> <li>• Увольнение (Б) — кадровое или оперативное решение.</li> <li>• Миссия и видение (В) — главные стратегические направления всей организации.</li> <li>• График отпусков (Г) — рутинная оперативная задача.</li> </ul>
14	Б	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Избыточная формализация (А) и многоступенчатое одобрение (Г) противоречат самой идее самоорганизации.</li> <li>•Невозможность перестраиваться (В) также нехарактерна для гибких систем.</li> <li>•Реальный риск (Б) — «человеческий фактор», где без инициативности членов команды самоорганизация теряет смысл.</li> </ul>
15	Б	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Анализ Парето (А) выявляет важные факторы, но не даёт полноценных прогнозов структуры.</li> <li>•Имитация (Б) — создание моделей, где можно «прокрутить» разные варианты организационного устройства.</li> <li>•Диаграмма Исикавы (В) помогает анализировать причинно-следственные связи.</li> <li>•Метод «пяти почему» (Г) в основном используется для поиска корневой причины проблемы.</li> </ul>
16	Б	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Корреляционный и регрессионный анализ (А, В) относятся к статистическим методам, но не всегда дают удобную «панель» для быстрой оценки.</li> <li>•Метод Монте-Карло (Г) — стохастическое моделирование, а не инструмент для визуализации текущих КРІ.</li> <li>•ВІ-платформы (Б) агрегируют данные и строят отчёты в реальном времени.</li> </ul>

**Закрытые задания с выбором нескольких вариантов ответа и развернутым обоснованием выбора**

**Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите все правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов**

**Общепрофессиональная компетенция ОПК-2**

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Низкая (Высокий)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 1:** Что из перечисленного является основными признаками организации в общем смысле?

**Выберите несколько правильных ответов:**

А. Наличие общей цели

Б. Совокупность отдельных людей без взаимодействия

В. Наличие ресурсов, необходимых для достижения цели

Г. Отсутствие формальной структуры

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Низкая (Высокий)**

**Время на ответ: 5 мин.**

**Задание 2:** Какие два из нижеперечисленных принципов считаются фундаментальными в построении любой организационной структуры?

**Выберите несколько правильных ответов:**

А. Принцип единоначалия (линейного подчинения)

Б. Принцип полной децентрализации и отсутствия руководителей

В. Принцип разделения труда (функциональная специализация)

Г. Принцип «полного» отсутствия формальных правил

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Средняя (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 3:** К каким двум идеям сводятся подходы школы «научного управления» Фредерика Тейлора?

**Выберите несколько правильных ответов:**

А. Научное исследование каждого элемента работы

Б. Максимальная бюрократизация и иерархичность

В. Подбор и обучение рабочих на основе научных методов

Г. Непременная ориентация на неформальные отношения в коллективе

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.1**

**Сложность: Средняя (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 4:** Какие два из нижеперечисленных утверждений соответствуют системному подходу к организации?

**Выберите несколько правильных ответов:**

А. Взаимодействие подсистем не играет существенной роли

Б. Изменение в одном элементе может повлиять на всю организацию

В. Организация рассматривается как совокупность несвязанных элементов

Г. Организация открыта влиянию внешней среды

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 5:** Выберите два признака, которые обычно характеризуют стадию «становления» организации:

**Выберите несколько правильных ответов:**

- А. Высокая формализация процедур и правил
- Б. Отсутствие чёткой структуры, но высокий энтузиазм
- В. Значительная бюрократизация
- Г. Активный поиск и проверка бизнес-модели

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 6:** Выберите два утверждения, отражающие суть закона пропорциональности в организации:

**Выберите несколько правильных ответов:**

- А. Слишком маленькие подразделения всегда эффективнее крупных
- Б. Оптимальное соотношение звеньев (отделов) повышает результативность
- В. Любое крупное подразделение автоматически порождает синергетический эффект
- Г. Нарушение пропорций в структуре ведёт к избыточным или недостаточным функциям

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Средняя (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 7:** Какие два из нижеперечисленных факторов чаще всего считаются необходимыми для эффективной самоорганизации команды?

**Выберите несколько правильных ответов:**

- А. Жёсткий контроль со стороны высшего руководства
- Б. Доступ к необходимой информации для принятия решений
- В. Сформированная корпоративная культура доверия
- Г. Многоуровневая система согласований на каждое действие

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая (Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 8:** Какие два статистических метода наиболее подходят для проверки, действительно ли самоуправляемые команды показывают лучшие результаты в сравнении с традиционными?

**Выберите несколько правильных ответов:**

- А. Корреляционный анализ (Пирсон)
- Б. Т-тест (критерий Стьюдента) для сравнения средних
- В. Проверка гипотезы  $\chi^2$  о соответствии распределений
- Г. Дисперсионный анализ (ANOVA) при наличии нескольких групп

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 9:** Какие два типа организационных структур, как правило, характеризуются более гибким распределением ресурсов и проектными командами?

**Выберите несколько правильных ответов:**

- А. Линейная структура
- Б. Функциональная структура
- В. Матричная структура
- Г. Проектная (или проектно-ориентированная) структура

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 10:** Какие два из нижеперечисленных действий относятся к ключевым этапам организационного проектирования?

**Выберите несколько правильных ответов:**

- А. Формирование новой структуры на основе интуиции без анализа
- Б. Диагностика текущего состояния организации
- В. Постановка целей и критериев эффективности
- Г. Приостановка деятельности предприятия на время экспериментов

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Средняя(Высокий)**

**Время на ответ: 8 мин.**

**Задание 11:** Какие два инструмента помогают проанализировать перспективы организации с учётом внешних факторов?

**Выберите несколько правильных ответов:**

- А. PESTEL-анализ
- Б. ABC-анализ ассортимента
- В. SWOT-анализ

Г. Метод Парето (20/80)

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Высокая(Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 12:** Какие два элемента относятся к самым глубоким уровням организационной культуры по модели Эдгара Шейна?

**Выберите несколько правильных ответов:**

- А. Артефакты (видимые признаки)
- Б. Провозглашаемые ценности (официально декларируемые принципы)
- В. Базовые предположения (бессознательные убеждения)
- Г. Формальные должностные инструкции

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Высокая(Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 13:** Какие два из указанных решений можно отнести к категории тактических (в отличие от стратегических и оперативных)?

**Выберите несколько правильных ответов:**

- А. Изменение миссии компании и формулирование глобальной цели
- Б. Разработка годового плана маркетинговых мероприятий
- В. Утверждение графика отпусков на квартал
- Г. Решение о запуске новой линейки продуктов на полгода с учётом сезонных тенденций

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая(Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 14:** Какие два фактора чаще всего влияют на выбор дивизиональной структуры управления организацией?

**Выберите несколько правильных ответов:**

- А. Многочисленные проекты, требующие параллельного ведения команд
- Б. Разнообразие направлений деятельности (продукты, регионы, сегменты клиентов)
- В. Малый штучный выпуск товаров на одном узком рынке

Г. Желание минимизировать количество управленческих уровней при масштабировании

**Ответ**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.2**

**Сложность: Высокая(Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 15:** Какие два подхода при проектировании структуры организации чаще всего применяют для количественного (статистического) анализа последствий?

**Выберите несколько правильных ответов:**

А. Метод «рабочих позиций», учитывающий функционал и компетенции сотрудников

Б. Случайная перестановка кадров и наблюдение за результатами

В. Имитационное моделирование бизнес-процессов

Г. Применение «проб и ошибок» без формальной оценки

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Индикатор: ИОПК-2.3**

**Сложность: Высокая(Высокий)**

**Время на ответ: 10 мин.**

**Задание 16** Какие два инструмента из перечисленных наиболее подходят для поддержки управленческих решений в организации, ориентированной на анализ больших данных?

**Выберите несколько правильных ответов:**

А. Система Business Intelligence (BI) с дашбордами KPI

Б. Корреляционный анализ для сопоставления средних значений

В. Машинное обучение (предиктивная аналитика)

Г. Упрощённый ручной учёт результатов в Excel-таблицах без автоматизации

**Ответ:**

**Обоснование:**

### Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	А, В	1. Наличие общей цели (А): Любая организация создаётся, чтобы достигнуть конкретных результатов. 2. Наличие ресурсов (В): Для достижения целей необходимы люди, материальные и нематериальные ресурсы. 3. Совокупность людей без взаимодействия (Б) не даёт эффекта организации, это просто «толпа» или «группа». 4. Отсутствие структуры (Г) противоречит системному признаку организации, которая предполагает некую форму управления.
2	А, В	1. Принцип единоначалия (А): У каждого работника есть один

		<p>непосредственный руководитель, что минимизирует конфликты приказов.</p> <p>2. Принцип разделения труда (В): Формирует функциональную специализацию; повышает эффективность.</p> <p>3. Полная децентрализация (Б) применима в специфических моделях (например, холакратия), но не является универсальной нормой.</p> <p>4. Отсутствие формальных правил (Г) характерно для неформальных групп, но не для большинства организаций.</p>
3	А, В	<p>1. Научное исследование каждого элемента работы (А): Тейлор проводил хронометраж, эксперименты, чтобы найти «единственно лучший способ» выполнять операции.</p> <p>2. Подбор и обучение рабочих (В): Должны основываться на объективных критериях и постоянной повышающей квалификации.</p> <p>3. Максимальная бюрократизация (Б): Идеи бюрократии разработывал Макс Вебер, а не Тейлор.</p> <p>4. Ориентация на неформальные отношения (Г): Сформировалась позже в школе «человеческих отношений» (Элтон Мэйо).</p>
4	Б, Г	<p>1. (Б) «Изменение в одном элементе влияет на весь организм»: Ключевая идея системности.</p> <p>2. (Г) «Открытость внешнему окружению»: Организация как «открытая система» во взаимосвязи с рынком, клиентами и т.д.</p> <p>3. (А) явно противоречит системному подходу (роль взаимодействия очень важна).</p> <p>4. (В) говорит о «несвязанных элементах», что тоже опровергается системным подходом.</p>
5	Б, Г	<p>1. (Б) «Отсутствие чёткой структуры + энтузиазм»: Нередко наблюдается в молодом стартапе.</p> <p>2. (Г) «Поиск и тестирование идей»: Типично для начала жизненного цикла, когда бизнес модель ещё не отлажена.</p> <p>3. Высокая формализация (А) и бюрократизация (В) встречаются на стадиях роста и расцвета/спада.</p>
6	Б, Г	<p>1. (Б) Оптимальное соотношение: Нужно учитывать баланс между численностью отделов и их функциями.</p> <p>2. (Г) Нарушение пропорций: Слишком большая или слишком маленькая структура ведёт к потере эффективности.</p> <p>3. (А) «Слишком маленькие подразделения» не всегда эффективнее — это слишком общее утверждение.</p> <p>4. (В) Крупное подразделение само по себе не гарантирует синергии.</p>
7	Б, В	<p>1. (Б) «Доступ к информации»: Команда не может самостоятельно принимать решения без необходимых данных.</p> <p>2. (В) «Культура доверия»: Предполагает, что руководство делегирует полномочия и верит в компетентность команды.</p> <p>3. (А) «Жёсткий контроль» тормозит самостоятельность и инициативу.</p> <p>4. (Г) «Многоуровневая система согласований» идёт вразрез с оперативностью при самоуправлении.</p>
8	Б, Г	<p>1. (Б) Т-тест: Когда есть две группы и нужно понять, различаются ли их показатели (средние значения).</p> <p>2. (Г) ANOVA: Когда групп три и более или учитываются несколько факторов.</p>

		<p>3. (А) Корреляция (Пирсон) не сравнивает две группы; она измеряет связь между переменными.</p> <p>4. (В) <math>\chi^2</math> проверяет соответствие/независимость категориальных данных, но не средние количественные показатели.</p>
9	В, Г	<p>1. (В) «Матричная» сочетает функциональные и проектные линии управления, обеспечивая гибкость.</p> <p>2. (Г) «Проектная» ориентирована на формирование временных команд под конкретные проекты.</p> <p>3. (А) «Линейная» и (Б) «Функциональная» структуры обычно более иерархичны, с менее гибким распределением функций.</p>
10	Б, В	<p>1. (Б) «Диагностика»: Анализ «узких мест», проблем, ресурсов.</p> <p>2. (В) «Постановка целей и критериев»: Определение, в чём именно должна улучшиться структура (сокращение времени, рост качества).</p> <p>3. (А) «Интуитивная перестройка» без анализа не является хорошей практикой.</p> <p>4. (Г) «Приостановка деятельности» обычно не делается, т.к. проектирование идёт параллельно с текущей работой.</p>
11	А, В	<p>1. (А) PESTEL разбирает шесть направлений влияния макросреды (политика, экономика, социум, технология, экология, закон).</p> <p>2. (В) SWOT рассматривает «возможности и угрозы» (внешние факторы) наряду с «силами и слабостями» (внутренние).</p> <p>3. (Б) ABC-анализ больше ориентирован на управление запасами и приоритизацию ассортимента, что не всегда отражает внешние факторы.</p> <p>4. (Г) Метод Парето определяет ключевые факторы влияния (примерно 20% причин дают 80% результата), но не фокусируется на внешнем окружении комплексно.</p>
12	Б, В	<p>1. (Б) Ценности: Формально или неформально декларируемые убеждения, но уже отражающие идеологию компании.</p> <p>2. (В) Базовые предположения: Самый глубинный уровень, часто неосознаваемый.</p> <p>3. (А) Артефакты — внешний, поверхностный слой культуры.</p> <p>4. (Г) Должностные инструкции относятся скорее к формальным документам, нежели к глубинному пласту культуры.</p>
13	Б, Г	<p>1. (Б) «Разработка годового плана»: План на средний срок, вытекающий из общей стратегии, но не являющийся только оперативной процедурой.</p> <p>2. (Г) «Новая линейка продуктов на полгода»: Также тактический уровень, ориентированный на реализацию стратегических целей, но в более конкретном временном промежутке.</p> <p>3. (А) «Изменение миссии»: Это стратегическое, долгосрочное решение.</p> <p>4. (В) «График отпусков на квартал»: Скорее оперативное, повседневное администрирование.</p>
14	Б, Г	<p>1. (Б) «Разнообразие направлений»: Дивизиональная модель предполагает выделение «дивизионов» по продуктам/регионам.</p> <p>2. (Г) «Минимизация уровней»: Каждый дивизион имеет свою</p>

		<p>структуру, что упрощает координацию при росте.</p> <p>3. (А) «Многочисленные проекты» больше указывает на матричную или проектную структуру.</p> <p>4. (В) «Малый штучный выпуск» не требует обычно дивизионального деления, можно обойтись линейно-функциональной моделью.</p>
15	А, В	<p>1. (А) «Метод рабочих позиций»: Собирают информацию о текущих и необходимых компетенциях, далее рассчитывают оптимальную расстановку персонала.</p> <p>2. (В) «Имитационное моделирование»: Позволяет «прокрутить» разные сценарии организации процесса, оценить время, затраты, «узкие места».</p> <p>3. (Б) «Случайная перестановка» не является осознанным статистическим подходом.</p> <p>4. (Г) «Проб и ошибок» — опытный путь, но без формальной оценки сложно собрать объективные данные для дальнейшего анализа.</p>
16	А, В	<p>1. (А) BI-платформы: Визуализируют ключевые показатели в реальном времени, агрегируют разнородные данные.</p> <p>2. (В) Машинное обучение: Способно анализировать огромные массивы данных, выдавая прогнозы (предиктивная аналитика).</p> <p>3. (Б) Корреляция средних — частный статистический метод, но не системный инструмент «больших данных».</p> <p>4. (Г) «Упрощённый ручной учёт» не подходит для Big Data (больших и потоковых данных), т.к. не обеспечивает автоматизации и скоростной обработки.</p>