

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Петровская Анна Викторовна
Должность: Директор
Дата подписания: 12.09.2025 09:27:00
Уникальный программный ключ:
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b686a15a110c0c9199

Приложение 6
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит
направленность (профиль) программы Финансовая
аналитика

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова**

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра корпоративного и государственного управления

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине **Технологии эффективного управления**

Направление подготовки	38.04.08 Финансы и кредит
Направленность (профиль) программы	Финансовая аналитика
Уровень высшего образования	Магистратура

Год начала подготовки 2025

Краснодар – 2024 г.

Составитель:
к.э.н., доцент, доцент ККГУ Т.П. Хохлова

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры корпоративного и государственного управления Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова протокол № 9 от 07.03.2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
по дисциплине Технологии эффективного управления

**ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И
ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности и шагов, предвидя результат каждого из них	УК-1.3. 3-1. Знает базовые модели стратегий, применяемые для решения проблемных ситуаций УК-1.3. 3-2. Знает алгоритм разработки стратегии действий для решения проблемной ситуации, содержание и последовательность его этапов УК-1.3. У-1. Умеет осуществлять и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии УК-1.3. У-2. Умеет осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации	Тема 1. Диагностика и определение ключевых технологий эффективного менеджмента Тема 2. Эффективные технологии стратегического управления Тема 3. Технологии эффективного инновационного управления Тема 4. Эффективность применения реинжиниринга бизнес-процессов и реорганизация технологий управления Тема 5. Технологии эффективного управления конкурентоспособностью Тема 6. Эффективные технологии принятия управленческих решений Тема 7. Технологии эффективного управления инвестициями
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Понимает принципы проектного подхода к управлению	УК-2.1. 3-1. Знает основные методологические подходы в сфере управления проектами УК-2.1. 3-2. Знает методы и модели структуризации проекта УК-2.1. 3-3. Знает методы управления рисками проекта на всех стадиях его жизненного цикла	Тема 1. Диагностика и определение ключевых технологий эффективного менеджмента Тема 2. Эффективные технологии стратегического управления

		УК-2.1. У-1. Умеет строить и структурировать жизненный цикл проекта УК-2.1. У-2. Умеет применять основные процедуры и методы управления проектами и подготовки проектных решений	Тема 3. Технологии эффективного инновационного управления Тема 4. Эффективность применения реинжиниринга бизнес-процессов и реорганизация технологий управления Тема 5. Технологии эффективного управления конкурентоспособностью Тема 6. Эффективные технологии принятия управленческих решений Тема 7. Технологии эффективного управления инвестициями
	УК-2.2. Демонстрирует способность управления проектами	УК-2.2. З-1. Знает основные виды проектов их специфику и особенности управления ими УК-2.2. З-2. Знает способы оценки проектов с учетом факторов риска и неопределенности УК-2.2. З-3. Знает основные принципы управления проектами на всех стадиях жизненного цикла УК-2.2. У-1. Умеет планировать реализацию проекта УК-2.2. У-2. Умеет оценивать эффективности проектов УК-2.2. У-3. Умеет измерять и анализировать результаты проектной деятельности	Тема 1. Диагностика и определение ключевых технологий эффективного менеджмента Тема 2. Эффективные технологии стратегического управления Тема 3. Технологии эффективного инновационного управления Тема 4. Эффективность применения реинжиниринга бизнес-процессов и реорганизация технологий управления Тема 5. Технологии эффективного управления конкурентоспособностью Тема 6. Эффективные технологии принятия управленческих решений Тема 7. Технологии эффективного

			управления инвестициями
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды	УК-3.1. 3-1. Знает основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы УК-3.1. 3-2. Знает основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы УК-3.1. 3-3. Знает основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных УК-3.1. У-1. Умеет определять роль каждого участника команды УК-3.1. У-2. Умеет ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли УК-3.1. У-3. Умеет выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений УК-3.1. У-4. Умеет составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы	Тема 1. Диагностика и определение ключевых технологий эффективного менеджмента Тема 2. Эффективные технологии стратегического управления Тема 3. Технологии эффективного инновационного управления Тема 4. Эффективность применения реинжиниринга бизнес-процессов и реорганизация технологий управления Тема 5. Технологии эффективного управления конкурентоспособностью Тема 6. Эффективные технологии принятия управленческих решений Тема 7. Технологии эффективного управления инвестициями
	УК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	УК-3.2. 3-1. Знает основные методы анализа взаимодействия в команде УК-3.2. 3-2. Знает основные современные технологии коммуникации различного типа УК-3.2. 3-3. Знает принципы предоставления обратной связи	Тема 1. Диагностика и определение ключевых технологий эффективного менеджмента Тема 2. Эффективные технологии стратегического управления Тема 3. Технологии эффективного

		УК-3.2. У-1. Умеет поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника УК-3.2. У-2. Умеет предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы УК-3.2. У-3. Умеет выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими УК-3.2. У-4. Умеет использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной	инновационного управления Тема 4. Эффективность применения реинжиниринга бизнес-процессов и реорганизация технологий управления Тема 5. Технологии эффективного управления конкурентоспособностью Тема 6. Эффективные технологии принятия управленческих решений Тема 7. Технологии эффективного управления инвестициями
ОПК-4. Способен обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4.1. Принимает финансово-экономические и организационно-управленческие решения, несет социальную и этическую ответственность за принятые решения	ОПК-4.1. 3-1. Знает методологию разработки вариантов управленческих решений в области финансов, критерии социально-экономической эффективности ОПК-4.1. 3-2. Знает критерии выбора эффективных управленческих решений в сфере финансов и методы оценки их последствий для развития бизнеса и социально-экономической сферы. ОПК-4.1. У-1. Умеет принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; разрабатывать и обосновывать варианты решения профессиональных задач на основе критериев экономической и финансовой эффективности.	Тема 1. Диагностика и определение ключевых технологий эффективного менеджмента Тема 2. Эффективные технологии стратегического управления Тема 3. Технологии эффективного инновационного управления Тема 4. Эффективность применения реинжиниринга бизнес-процессов и реорганизация технологий управления Тема 5. Технологии эффективного управления конкурентоспособностью Тема 6. Эффективные технологии принятия управленческих решений

		ОПК-4.1. У-2. Умеет применять методы оценки финансовой и социально- экономической эффективности управленческих решений на макро- и микро-уровнях; проводить оценку рисков и возможных социально- экономических последствий их реализации.	Тема 7. Технологии эффективного управления инвестициями
--	--	--	--

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

Вопросы для проведения опроса

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-2.2, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.1.

Тема 1. Необходимость и направления изменений системы управления организациями в условиях цифровой трансформации.

Приведите пример организации в сфере производства или в сфере услуг. Сформулируйте технологию управления по целям в следующей последовательности:

- 1) технология простого управления - определите конечную цель организации и сроки ее достижения, не раскрывая конкретные пути ее достижения,
- 2) технология программно-целевого управления – добавьте к простому управлению механизм достижения цели,
- 3) технология регламентного управления – добавьте к программно-целевому управлению ограничения по параметрам и ресурсам.

Тема 2. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации.

1. Проведите анализ готовности организации к проведению изменений по системе ADCAR. Для этого задайте по организации, выбранной в теме 1 проект изменений и кратко опишите, что именно должно измениться.
2. Проведите оценку степени своего осознания необходимости изменений, используя шкалу от 1 до 5. Запишите мотивирующие факторы, относящиеся к данному изменению, которые влияют на Ваше желание его проводить, включая веские причины в поддержку изменения и конкретные возражения. Далее действуйте в соответствии с методикой ADCAR.
3. Подготовьте примеры цифровых двойников и цифровых теней российских компаний, обоснуйте возможность их применения в практике своей работы.

Тема 3. Эффективное управление: контур 1 «Создания ценности».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-2.2, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.1.

1. Продолжите обсуждение технологии эффективного управления для организации, выбранной в теме 1. Постройте свой вариант жизненного цикла покупателя и покажите последовательность создания ценностного предложения. Обсудите ключевые показатели результативности взаимодействия с клиентом.
2. Приведите примеры практического использования процесса создания ценности по технологии «Бережливое производство». Оцените возможность ее использования в своей организации.
3. Обсудите преимущества создания ценностного предложения по модели Кано. Сформулируйте условия ее эффективного применения.

Тема 4. Эффективное управление: контур 2 «Бизнес-модели».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-2.2, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.1.

1. Продолжите обсуждение технологии эффективного управления для организации, выбранной в теме 1. Выберите одну из современных бизнес-моделей и, используя шаблон, предложите свой вариант технологии построения бизнес-архитектуры. Обсудите варианты других студентов.
2. Обсудите шаблон описания бизнес-модели Остервальдера. Сравните его с шаблоном ценностного предложения. Обсудите взаимосвязь шаблона описания бизнес-модели Остервальдера и ценностного предложения.

3. Обсудите технологии формирования и настройки бизнес-моделей. Сформулируйте, в чем состоят особенности их использования в различных сферах – производстве, услугах и торговле.

Тема 5. Эффективное управление: контур 3 «Продажи».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-2.2, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.1.

1. Продолжите обсуждение технологии эффективного управления для организации, выбранной в теме 1. Приведите свой пример карты поведения покупателя и сделайте расчет маржинальной прибыли одним из способов «один товар/услуга», «один клиент». Обсудите варианты других студентов.
2. Обсудите возможности использования «воронки продаж» в принятии управленческих решений. Объясните свой выбор.
3. Обсудите возможности использования когортного анализа в принятии управленческих решений. Объясните свой выбор.

Тема 6. Эффективные технологии принятия управленческих решений

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-2.2, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.1.

1. Разработка концепции диагностики в международных компаниях.
2. Инструменты диагностики и их применение в системах менеджмента
3. Принципы определения ключевых технологий управления в результате диагностики
4. Исследование оценки управленческого потенциала современной компании

Тема 7. Технологии эффективного управления инвестициями

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-2.2, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.1.

1. Диагностика технологий менеджмента торговой компании
2. Диагностика технологий менеджмента диверсифицированной компании
3. Диагностика технологий менеджмента производственной компании
4. Диагностика технологий маркетингового управления в венчурном бизнесе (стартапах)

Критерии оценки:

«отлично» – обучающийся отвечает верно и в полном объеме

«хорошо» - обучающийся отвечает верно, но с незначительными замечаниями

«удовлетворительно» - обучающийся отвечает на базовом уровне, с ошибками

«неудовлетворительно» - обучающийся не владеет материалом на базовом уровне

Задания для текущего контроля

Тестовые задания

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-2.2, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.1.

Тема 1. Необходимость и направления изменений системы управления организациями в условиях цифровой трансформации.

1. Определите понятие «технология управления»

- а) применение схемы, которая отображает ключевые преимущества товара и показывает, почему люди его покупают
- б) способность товара, услуги, работы удовлетворить потребность или обеспечить выгодой покупателя
- в) разделение обязанностей между владельцем бизнеса и командой генерального директора по стратегическим, тактическим и операционным решениям.
- г) методы обработки информации о состоянии объекта управления, с целью выработки, принятия и реализации управленческих решений

2. Определите понятие «цифровой двойник»

- а) процессы функционирования оригинала, синхронизированная с ним.
- б) оценка эмоциональной реакции потребителей на характеристики продукта/услуги, позволяющие управлять лояльностью потребителей
- в) виртуальная модель объекта управления, которая точно воспроизводит форму и внутреннее устройство бизнеса – ценностное предложение, финансовая и маркетинговая модели
- г) процесс создания ценности, генерирующего денежный поток, влияющего на рыночную стоимость организации

3. Определите понятие «цифровая тень»

- а) методы обработки информации о состоянии объекта управления, с целью выработки, принятия и реализации управленческих решений
- б) применение схемы, которая отображает ключевые преимущества товара и показывает, почему люди его покупают
- в) способность товара, услуги, работы удовлетворить потребность или обеспечить выгодой покупателя.
- г) информация об объекте или субъекте управления, генерируемая ими в процессе функционирования организации

4. Определите понятие «ценность для клиента».

- а) последовательность операций по созданию продукта/услуги и его предоставлению покупателю
- б) способность товара, услуги, работы удовлетворить потребность или обеспечить выгодой покупателя
- в) технология управления процессами создания ценности, нацеленная на устранение всех видов потерь
- г) достоверная и обоснованная финансовая модель бизнес-плана

5. Какой менеджмент считается эффективным?

- а) организация регулярно достигает заданных владельцем целей с наименьшими усилиями и/или ресурсами
- б) применяется технология управления, которая отображает ключевые преимущества товара и показывает, почему люди его покупают
- в) возможность воспользоваться вещью, не покупая ее, либо покупая на время, с целью ее перепродажи
- г) организация торговли, при которой оформление и оплата производится у непосредственного продавца, а товар отправляется клиенту прямо от производителя

6. В чем заключается анализ готовности организации к проведению изменений?

- а) имеется подтверждение целевых клиентов средствами маркетинга организации
- б) имеется виртуальная модель объекта управления, которая точно воспроизводит форму и процессы функционирования оригинала, синхронизированная с ним.
- в) имеется достоверная и обоснованная финансовая модель бизнес-плана
- г) имеется внутренняя среда организации, способная поддерживать команды проектов трансформации цепочки создания ценности для клиента.

7. На что направлена система ADCAR?

- а) организация деятельности, при которой оформление и оплата производится у непосредственного продавца, а товар отправляется клиенту прямо от производителя.
- б) оценка эмоциональной реакции потребителей на характеристики продукта/услуги, позволяющие управлять лояльностью потребителей
- в) модель управления изменениями с использованием контролируемого формирования организационного и профессионального поведения ключевых сотрудников
- г) применение схемы, которая отображает ключевые преимущества товара и показывает, почему люди его покупают

8. Укажите направление применения интеллектуальных систем управления.

- а) применение технологии управления, при которой услуга оказывается напрямую клиенту
- б) построение процесса создания ценности, генерирующего денежный поток, влияющего на рыночную стоимость организации
- в) организация коллективного сотрудничества людей, которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе
- г) описание внутреннего устройства бизнеса, включающее ценностное предложение, финансовую и маркетинговую модели
- д) создание системы управления знаниями с использованием информационных технологий

9. В чем выражается трансформация объектов управления современной организации?

- а) переход к новой модели процессов организации функционирования объектов управления, основанной на цифровизации коммуникаций
- б) сохранение сложившейся системы управления и использование элементов цифровизации
- в) увеличение масштаба применения информационных технологий, охватывающих полный цикл управления организацией
- г) использование юнит-технологии в процессе создания ценности

10. Как можно оценить основные параметры модели бизнеса?

- а) стандартизация онлайн торговли на площадке, которая собирает и группирует предложения разных источников в одном месте
- б) результативность процесса создания ценности, генерирующего денежный поток, влияющего на рыночную стоимость организации
- в) передача части процессов создания ценности кругу лиц без заключения трудового договора, чтобы задействовать их знания, опыт и творческие способности
- г) оказание клиенту услуги, соответствующей его потребностям

Тема 2. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации.

1. Что понимается под моделью бизнеса владельца?

- а) посредством организация коллективного сотрудничества людей, которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе
- б) посредством применения технологии управления, при которой услуга оказывается напрямую клиенту
- в) посредством ориентации характеристик товара, услуги, работы на способность удовлетворить потребность или обеспечить выгодой покупателя
- г) посредством описания внутреннего устройства бизнеса – ценностное предложение, финансовая и маркетинговая модели

2. Модель ценностного предложения это:

- а) объяснение, каким образом продукт компании удовлетворит потребности клиента и принесет ему определенные выгоды
- б) описание внутреннего устройства бизнеса, включающее ценностное предложение, финансовую и маркетинговую модели
- в) последовательность операций по созданию продукта/услуги и его предоставлению покупателю
- г) методы обработки информации о состоянии объекта управления, с целью выработки, принятия и реализации управленческих решений

3. Процесс создания ценности это:

- а) оценка эмоциональной реакции потребителей на характеристики продукта/услуги, позволяющие управлять лояльностью потребителей
- б) последовательность операций по созданию продукта/услуги и его предоставлению покупателю

- в) переход к новой модели процессов организации функционирования объектов управления, основанной на цифровизации коммуникаций
- г) методы обработки информации о состоянии объекта управления, с целью выработки, принятия и реализации управленческих решений

4. Бережливое производство характеризуется следующими признаками:

- а) технология управления процессами создания ценности, нацеленная на устранение всех видов потерь
- б) применяется стандартизация онлайн торговли на площадке, которая собирает и группирует предложения разных источников в одном месте
- в) организуется коллективное сотрудничество людей, которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе
- г) применение технологии управления, при которой услуга оказывается напрямую клиенту

5. В чем заключается смысл модели Кано?

- а) увеличение масштаба применения информационных технологий, охватывающих полный цикл управления организацией
- б) посредством применения технологии управления, при которой услуга оказывается напрямую клиенту
- в) последовательность операций по созданию продукта/услуги и его предоставлению покупателю
- г) оценка эмоциональной реакции потребителей на характеристики продукта/услуги, позволяющие управлять лояльностью потребителей

6. Что относится к представлению идеи бизнеса?

- а) модель Кано
- б) шаблон бизнес-идеи Остервальдера
- в) шаблон бизнес-модели Остервальдера
- г) не представлено в вариантах ответа

7. В чем состоит шаблон ценностного предложения?

- а) описание внутреннего устройства бизнеса – ценностное предложение, финансовая и маркетинговая модели
- б) описание последовательности операций по созданию продукта/услуги и его предоставлению покупателю
- в) оценка эмоциональной реакции потребителей на характеристики продукта/услуги
- г) схема, которая отображает ключевые преимущества товара и показывает, почему люди его покупают

8. Чем процесс создания ценности в торговой организации отличается от процесса оказания услуг?

- а) используется передача части процессов создания ценности кругу лиц без заключения трудового договора, чтобы задействовать их знания, опыт и творческие способности
- б) услуга потребляется клиентом непосредственно в процессе ее оказания и не накапливается в отличие от продажи товаров
- в) услуга имеет достоверную и обоснованную финансовую модель бизнес-плана
- г) услуга представляет собой описание последовательности операций по созданию продукта/услуги и его предоставлению покупателю

9. Возможна ли оценка ценностного предложения на основании бенчмаркинга?

- а) возможно при дополнительном подтверждении целевых клиентов средствами маркетинга организации
- б) невозможно, поскольку бенчмаркинг использует продукты других организаций
- в) возможно при условии целевого финансирования
- г) невозможно, поскольку компетенции маркетологов не могут распространяться на оценку работы других организаций

10. Относится ли понятие «жизненный цикл» к процессу создания ценности?

- а) да, если результаты работы подразделений оцениваются с применением показателей КРІ
- б) да, если результатом создания ценности является определенный продукт или услуга
- в) нет, поскольку понятие «жизненный цикл» связано не с продуктом, а с организацией
- г) нет, поскольку определить жизненный цикл продукта невозможно

Тема 3. Эффективное управление: контур 1 «Создания ценности».

1. Бизнес-модель «Агрегатор» это:

- а) стандартизация онлайн торговли на площадке, которая собирает и группирует предложения разных источников в одном месте
- б) возможность воспользоваться вещью, не покупая ее, либо покупая на время, с целью ее перепродажи.
- в) объединение на одной платформе партнеров-продавцов, при котором они не продают товары или услуги под своим именем, а действуют от имени агрегатора.
- г) организация торговли, при которой оформление и оплата производится у непосредственного продавца, а товар отправляется клиенту прямо от производителя.

2. Бизнес-модель «Аутсорсинг» это:

- а) объединение на одной платформе партнеров-продавцов, при котором они не продают товары или услуги под своим именем, а действуют от имени агрегатора.
- б) возможность воспользоваться вещью, не покупая ее, либо покупая на время, с целью ее перепродажи.
- в) организация торговли, при которой оформление и оплата производится у непосредственного продавца, а товар отправляется клиенту прямо от производителя.
- г) стандартизация онлайн торговли на площадке, которая собирает и группирует предложения разных источников в одном месте

3. Бизнес-модель «Шеринг» это:

- а) стандартизация онлайн торговли на площадке, которая собирает и группирует предложения разных источников в одном месте
- б) возможность воспользоваться вещью, не покупая ее, либо покупая на время, с целью ее перепродажи.
- в) объединение на одной платформе партнеров-продавцов, при котором они не продают товары или услуги под своим именем, а действуют от имени агрегатора.
- г) организация торговли, при которой оформление и оплата производится у непосредственного продавца, а товар отправляется клиенту прямо от производителя.

4. Бизнес-модель «Дропшипинг» это:

- а) возможность воспользоваться вещью, не покупая ее, либо покупая на время, с целью ее перепродажи.
- б) стандартизация онлайн торговли на площадке, которая собирает и группирует предложения разных источников в одном месте
- в) объединение на одной платформе партнеров-продавцов, при котором они не продают товары или услуги под своим именем, а действуют от имени агрегатора.
- г) организация торговли, при которой оформление и оплата производится у непосредственного продавца, а товар отправляется клиенту прямо от производителя.

5. Бизнес-модель «Краудсорсинг» это:

- а) передача части процессов создания ценности кругу лиц без заключения трудового договора, чтобы задействовать их знания, опыт и творческие способности
- б) возможность воспользоваться вещью, не покупая ее, либо покупая на время, с целью ее перепродажи.
- в) стандартизация онлайн торговли на площадке, которая собирает и группирует предложения разных источников в одном месте
- г) объединение на одной платформе партнеров-продавцов, при котором они не продают товары или услуги под своим именем, а действуют от имени агрегатора.

6. Бизнес-модель «Краудфандинг» это:

- а) объединение на одной платформе партнеров-продавцов, при котором они не продают товары или услуги под своим именем, а действуют от имени агрегатора.
- б) стандартизация онлайн торговли на площадке, которая собирает и группирует предложения разных источников в одном месте
- в) коллективное сотрудничество людей (доноров), которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе
- г) возможность воспользоваться вещью, не покупая ее, либо покупая на время, с целью ее перепродажи.

7. Бизнес-модель Остервальдера состоит из ____ блоков

- а) 9 блоков
- б) 7 блоков
- в) 6 блоков
- г) 10 блоков

8. Назовите основную причину отрицательного мнения инвестора о представленной ему бизнес-модели

- а) неубедительная презентация и ответы на вопросы
- б) необходимость длительного обсуждения дорожной карты
- в) большая занятость и отсутствие времени на детальное ознакомление
- г) отсутствует связь разделов бизнес-плана

9. Какой раздел бизнес-плана определяет решение об инвестировании в проект?

- а) применение схемы, которая отображает ключевые преимущества товара и показывает, почему люди его покупают
- б) достоверная и обоснованная финансовая модель
- в) способность товара, услуги, работы удовлетворить потребность или обеспечить выгодой покупателя
- г) наличие варианта разделения обязанностей между владельцем бизнеса и командой генерального директора

10. Кто отвечает за настройку бизнес-модели деятельности организации?

- а) Владелец бизнеса
- б) Генеральный директор
- в) Потенциальный инвестор
- г) Специалист-консультант по бизнес-процессам

Тема 4. Эффективное управление: контур 2 «Бизнес-модели».

1. Бизнес-модель «Шеринг» это:

- а) стандартизация онлайн торговли на площадке, которая собирает и группирует предложения разных источников в одном месте
- б) объединение на одной платформе партнеров-продавцов, при котором они не продают товары или услуги под своим именем, а действуют от имени агрегатора.
- в) организация торговли, при которой оформление и оплата производится у непосредственного продавца, а товар отправляется клиенту прямо от производителя.
- г) возможность воспользоваться вещью, не покупая ее, либо покупая на время, с целью ее перепродажи.

2. Жизненный цикл клиента это -

- а) модель, отражающая переходы потенциальных покупателей от первого знакомства с предложением или товаром до реальной покупки
- б) процесс взаимодействия потребителя с компанией в течение определенного времени
- в) единица учета прибыльности бизнеса применительно к проекту или подразделению
- г) процесс взаимодействия потребителя с компанией в течение определенного времени

3. Карта поведения покупателя это -

- а) единица учета результатов продаж от потока клиентов, приобретающих продукт/услугу
- б) единица учета прибыльности бизнеса применительно к проекту или подразделению
- в) это один из методов исследования поведения потребителей.
- г) таблица или инфографика, которая показывает все точки контакта потребителя с продуктом или брендом с момента первого знакомства с предложением или товаром до реальной покупки

4. Что понимается под юинтом, выделенным по клиентам?

- а) единица учета прибыльности бизнеса применительно к проекту или подразделению
- б) единица учета результатов продаж от потока клиентов, приобретающих продукт/услугу
- в) модель, отражающая переходы потенциальных покупателей от первого знакомства с предложением или товаром до реальной покупки
- г) группа людей (коhort), которые совершили определенное действие в какой-то конкретный промежуток времени

5. Что понимается под юинтом, выделенным по продуктам?

- а) единица учета результатов продаж от потока клиентов, приобретающих продукт/услугу
- б) модель, отражающая переходы потенциальных покупателей от первого знакомства с предложением или товаром до реальной покупки
- в) единица учета прибыльности бизнеса применительно к проекту или подразделению
- г) группа людей (коhort), которые совершили определенное действие в какой-то конкретный промежуток времени

6. Что понимается под когортным анализом?

- а) модель, отражающая переходы потенциальных покупателей от первого знакомства с предложением или товаром до реальной покупки
- б) процесс взаимодействия потребителя с компанией в течение определенного времени
- в) законченный материальный результат, который деятельностью компании, отдельных бизнес-процессов, подразделений и работников
- г) один из методов исследования поведения потребителей

7. Определите смысл когортного анализа для технологии управления

- а) единица учета результатов продаж от потока клиентов, приобретающих продукт/услугу
- б) единица учета прибыльности бизнеса применительно к проекту или подразделению
- в) модель, отражающая переходы потенциальных покупателей от первого знакомства с предложением или товаром до реальной покупки
- г) показывает поведение узких групп людей (коhort), которые совершили определенное действие в какой-то конкретный промежуток времени

8. Может ли жизненный цикл клиента совпадать с жизненным циклом продукта?

- а) не может
- б) может
- в) скорее всего не может
- г) затрудняюсь ответить

9. Почему когортный анализ может приводить к ошибкам в управленческих решениях?

Несколько вариантов ответов

- а) плохо сформулирована цель анализа
- б) атрибуты целевой аудитории не соответствуют целям анализа
- в) поведение целевой аудитории неверно интерпретировано
- г) неправильно выделен сегмент целевой аудитория

10. В чем состоят эффективные управленческие решения по улучшению продаж?

Несколько вариантов ответов

- а) изменить мотивацию сотрудников отдела продаж

- б) сменить руководителя отдела продаж
- в) подчинить отдел продаж главному маркетологу
- г) провести обучение сотрудников отдела продаж

Тема 6. Эффективные технологии принятия управленческих решений

1. Ценный конечный продукт это -

- а) результат, за который клиенту платят заработную плату
- б) законченный материальный результат, который деятельностью компании, отдельных бизнес-процессов, подразделений и работников
- в) процесс взаимодействия подразделений в операционной деятельности
- г) изменение величины дебиторской задолженности

2. Какой показатель относится к ценному конечному продукту производственного отделения?

- а) прирост числа постоянных клиентов
- б) изменение величины дебиторской задолженности
- в) рост регламентирующей документации по технологическому процессу
- г) возврат продукции клиентом по причинам низкого качества

3. Какой показатель относится к ценному конечному продукту финансового отделения?

- а) возврат продукции клиентом по причинам низкого качества
- б) изменение величины дебиторской задолженности
- в) прирост числа постоянных клиентов
- г) рост регламентирующей документации по технологическому процессу

4. Какой показатель относится к ценному конечному продукту отделения развития?

- а) изменение величины дебиторской задолженности
- б) возврат продукции клиентом по причинам низкого качества
- в) рост регламентирующей документации по технологическому процессу
- г) прирост числа постоянных клиентов

5. Что понимается под агрегированием показателей оценки деятельности подразделений и работников?

- а) ответственности за него на нижние уровни управления
- б) разбиение обобщенных показателей КРІ на отдельные частные показатели
- в) эффективный способ организации бизнес-процессов верхнего уровня
- г) обобщение многих частных показателей КРІ в обобщенные показатели

6. Что понимается под каскадированием показателей оценки деятельности подразделений и работников?

- а) делегирование полномочий по управлению показателем КРІ и распределение ответственности за него на нижние уровни управления
- б) обобщение многих частных показателей КРІ в обобщенные показатели
- в) разбиение обобщенных показателей КРІ на отдельные частные показатели
- г) эффективный способ организации бизнес-процессов верхнего уровня

7. Что такое эффективная мотивация интеллектуального капитала организации?

- а) построение системы управления знаниями организации на основе коммуникаций сотрудников
- б) создание условий для развития инициативы сотрудников по улучшению продуктов и бизнес-процессов организации
- в) формы и методы оплаты труда, направленные на создание креативных решений
- г) приобретение сотрудниками уникальных знаний, непрерывное обучение новшествам

8. Выберите то, что относится к понятию «эффективная мотивация»

- а) обобщение многих частных показателей КРІ в обобщенные показатели
- б) разбиение обобщенных показателей КРІ на отдельные частные показатели
- в) эффективный способ организации бизнес-процессов верхнего уровня

- г) функция управления персоналом, побуждающая сотрудников достигать заданные результаты деятельности

9. Назовите ответственного за результативность системы мотивации по ценным конечным продуктам подразделений и сотрудников?

- а) пользователь ценного конечного продукта внутри организации
- б) руководитель проектного офиса, ответственный за продукт компании
- в) вышестоящий руководитель, для генерального директора – владелец компании
- г) генеральный директор

10. Что понимается под мотивацией на основе организующей схемы?

- а) мотивирование сотрудников на решение проблем развития организации
- б) актуальная отчетность о показателях КРІ подразделений и сотрудников
- в) обобщение многих частных показателей КРІ в обобщенные показатели
- г) вознаграждение сотрудников в соответствии с созданием ценного конечного продукта, закрепленного за ним в соответствии с его действиями

Критерии оценки:

«отлично» - выставляется обучающемуся, если, верно даны ответы, не менее чем от 85% вопросов;

«хорошо» - выставляется обучающемуся, если верно даны ответы от 70% до 85% вопросов;

«удовлетворительно» - выставляется обучающемуся, если верно даны ответы от 50% до 69% вопросов;

«неудовлетворительно» - выставляется обучающемуся, если верно даны ответы менее чем на 50% вопросов

Темы групповых дискуссий

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-2.2, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.1.

Тема 3. Технологии эффективного инновационного управления

Построение контура 1 эффективной технологии управления организацией «Создание ценности» для производственной организации.

Тема 4. Эффективность применения реинжиниринга бизнес-процессов и реорганизация технологий управления

Построение контура 1 эффективной технологии управления организацией «Создание ценности» для организации, оказывающей услуги.

Построение контура 2 эффективной технологии управления организацией «Бизнес-модели» для производственной организации.

Тема 5. Технологии эффективного управления конкурентоспособностью

Построение контура 2 эффективной технологии управления организацией «Бизнес-модели» для организации, оказывающей услуги.

Построение контура 3 эффективной технологии управления организацией «Продажи» для производственной организации.

Построение контура 3 эффективной технологии управления организацией «Продажи» для организации, оказывающей услуги.

Тема 7. Технологии эффективного управления инвестициями

Построение контура эффективной технологии управления инвестициями

Критерии оценки:

«отлично» - выставляется обучающемуся, если выступление глубоко и полно раскрывает основные положения рассматриваемой темы, отражает изучение и систематизацию теоретических и практических материалов, демонстрирует самостоятельное мышление и усвоение заданной темы;

«хорошо» - выставляется обучающемуся, если выступление раскрывает основные положения рассматриваемой темы, демонстрирует навыки самостоятельного изучения и систематизации источников, но имеет отдельные погрешности;

«удовлетворительно» - выставляется обучающемуся, если выступление в целом отражает суть проблемы, но содержание недостаточно самостоятельное, нарушена логика изложения, либо отдельные вопросы изложены поверхностно;

«неудовлетворительно» - выставляется обучающемуся, если выступление не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, содержание не самостоятельное, не отражает усвоение материала по заданной теме.

Задания для творческого рейтинга

Темы эссе

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-2.2, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.1.

Темы 1-7

1. Управленческая информация как источник эффективных решений владельца бизнеса.
2. Построение моделей визуализации управленческой информации (дашбордов).
3. Проблемы построения основных контуров эффективного управления.
4. Цели и задачи современного менеджмента в условиях изменений
5. Повышение эффективности технологий управления (российский и зарубежный опыт)
6. Анализ резервов менеджмента современных компаний.
7. Проблемы адаптации зарубежных технологий менеджмента к современным российским условиям.
8. Разработка концепции диагностики в международных компаниях.
9. Инструменты диагностики и их применение в системах менеджмента
10. Принципы определения ключевых технологий управления в результате диагностики
11. Исследование оценки управленческого потенциала современной компании
12. Диагностика технологий менеджмента торговой компании
13. Диагностика технологий менеджмента диверсифицированной компании
14. Диагностика технологий менеджмента производственной компании
15. Диагностика технологий маркетингового управления в венчурном бизнесе (стартапах)

Критерии оценки:

«отлично» - выставляется обучающемуся, если эссе содержит самостоятельное видение проблемы, авторские суждения, демонстрирует творческое мышление, отражает аргументированное мнение автора, основанное на проработке материала по заданной теме;

«хорошо» - выставляется обучающемуся, если эссе достаточно полно раскрывает суть проблемы, но позиция автора выражена не в полной мере глубоко и аргументировано;

«удовлетворительно» - выставляется обучающемуся, если эссе в целом раскрывает суть проблемы, но содержание поверхностное, слабо структурированное, нарушена логика изложения, либо мнение автора недостаточно самостоятельное или аргументированное;

«неудовлетворительно» - выставляется обучающемуся, если содержание эссе не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, либо не содержит авторских умозаключений и не отражает проработку материала по поставленной проблеме.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Структура зачетного задания

<i>Наименование оценочного материала</i>
Вопрос 1. Роль цифровых двойников и теней для формирования инструментов современного управления.
Вопрос 2. Основные контуры эффективного управления.
Практическое задание Компания производит и продает комплектующие для мебели (фурнитуру). Оцените эффективность организации управления, проведя расчет маржинальной прибыли по методике юнит-экономики, если известны следующие исходные данные: число привлеченных пользователей 15 000; конверсия пользователя в клиента 1,57%; число товаров в корзине 1; средняя цена продукта 1400; переменные затраты в % 0%; постоянные затраты 900; дополнительные расходы на первую продажу 0; среднее число сделок, приходящееся на срок жизни клиента 1,4; затраты на привлечение одного пользователя 13.

Перечень вопросов к зачету:

1. Понятия «ценностное управление», «процессно-стоимостное управление».
2. Жизненный цикл покупателя и его роль в контуре 1 «Создание ценности».
3. Технологии эффективной организации операционной деятельности.
4. «Бережливое производство» как инструмент эффективной технологии процесса создания ценности.
5. Модель Канона как инструмент эффективной технологии создания ценностного предложения.
6. Определение ключевых показателей результативности.
7. Роль технологий формирования бизнес-моделей в контуре 2 «Бизнес-модели».
8. Расчет бизнес-модели и изменения стоимости бизнеса.
9. Воронка продаж и жизненный цикл клиента в контуре 3 «Продажи».
10. Построение карты поведения покупателя в процессе взаимодействия организации с клиентом.
11. Понятие «юнит-экономика» как технологии эффективного управления.
12. Базовые расчеты маржинальной прибыли и когортного анализа.
13. Метод организации юнитов: «один товар/услуга», «один клиент».
14. Оценка эффективности технологий менеджмента в производственной организации.
15. Оценка эффективности технологий менеджмента в организации, оказывающей услуги.
16. Оценка производительности технологий менеджмента в производственной организации.
17. Оценка производительности технологий менеджмента в организации, оказывающей услуги.
18. Оценка результативности технологий менеджмента в производственной организации.
19. Оценка результативности технологий менеджмента в организации, оказывающей услуги.
20. Основные параметры модели бизнеса для оценки возможности создания ценности для клиента.
21. Роль цифровых двойников и теней для формирования инструментов современного управления.
22. Основные контуры эффективного управления.

23. Алгоритм анализа готовности организации к проведению изменений.
24. Роль система ADCAR в управлении изменениями в деятельности организации.
25. Модель Кано как инструмент эффективной технологии создания ценностного управления.
26. Инструменты обучения и развитие персонала в контуре 4 «Мотивация».
27. Ценные конечные продукты подразделений и сотрудников в технологии эффективного управления.
28. Агрегирование показателей оценки деятельности менеджеров по цепочке создания ценности для клиента.
29. Каскадирование KPI по подразделениям и работникам.
30. Система мотивации сотрудников на основе интегрированной модели показателей оценки процесса создания ценности.
31. Эффективная система мотивации интеллектуального капитала.
32. Система сбора и аудита управленческой информации в технологиях эффективного управления.
33. Визуализация управленческой информации в технологиях эффективного управления.
34. Владельческие технологии эффективного управления развитием бизнеса.
35. Критерии и показатели эффективности управления.
36. Расчеты влияния технологий эффективного управления на производительность организации.
37. Расчеты результативности подразделений и сотрудников организации в процессе создания ценности.
38. Расчеты эффективность системы управления организацией.
39. Пути повышения эффективности управления организацией.
40. Управление организационными изменениями.
41. Алгоритм анализа готовности организации к проведению изменений.
42. Ценные конечные продукты подразделений и сотрудников.

Практические задания (расчетно-аналитические задания)

Задание 1.

Компания производит и продает комплектующие для мебели (фурнитуру).

Оцените эффективность организации управления, проведя расчет безубыточности, если известны следующие исходные данные:

Средний уровень наценки	50%
% премии продавцу	1%
Средняя стоимость привлечения покупателя	25
Прочие переменные расходы	5%

Число покупателей	1000
Средний чек	1200
Аренда	10 000
Зарплаты	50 000
Прочее	25 000

Задание 2.

Компания производит и продает комплектующие для мебели (фурнитуру).

Оцените эффективность организации управления, проведя расчет маржинальной прибыли по методике юнит-экономики, если известны следующие исходные данные:

Число привлеченных пользователей	15 000
Конверсия пользователя в клиента	1,57%
Число товаров в корзине	1

Средняя цена продукта	1400
Переменные затраты %	0%
Постоянные затраты	900
Дополнительные расходы на первую продажу	0
Среднее число сделок, приходящееся на срок жизни клиента	1,4
Затраты на привлечение одного пользователя	13

Задание 3.

Организация занимается оказанием консультационных услуг в сфере недвижимости. Владелец бизнеса провел анализ монетизации своей бизнес-идеи и для этого изучил, как организация получает доход.

В результате он из двух типов доходных потоков он обратил внимание на периодические платежи в виде оплаты подписки за предоставление аналитических данных о сделках в различных разрезах.

Задание.

1. Используя шаблон Остервальдера, сформулируйте бизнес-модель владельца бизнеса «по подписке».

Ключевые партнеры 	Ключевые виды деятельности 	Ценностные предложения 	Взаимоотношения с клиентами 	Потребительские сегменты 
	Ключевые ресурсы 		Каналы сбыта 	
Структура издержек 		Потоки поступления доходов 		

Задание 4.

Компания занимается интернет-торговлей. Генеральный директор поручил заместителю по коммерческой работе провести анализ снижения продаж и подготовить предложения по работе с клиентской базой.

Заместитель директора подготовил следующую таблицу активности клиентов, созданную по их активности в зависимости от времени подписки на рассылки информационных сообщений компании. По горизонтали находится шкала времени, в ячейках указана статистика открываемости рассылок в этом месяце для выбранной когорты. Выбрав по вертикали ноябрь 2020 года и октябрь 2020 года по горизонтали, получим результат 31%. Это означает, что 31% клиентов, подписавшихся на рассылки в октябре, затем открывали их в ноябре.

Месяц	Прирост подписок	окт.20	ноя.20	дек.20	янв.21
окт.20	349	29%	31%	39%	32%
ноя.20	56		31%	31%	20%
дек.20	27			30%	41%
янв.21	64				35%

Задание. Выделите ячейки, показывающие проблемных и положительных клиентов, а также предложите свое возможное объяснение сложившейся ситуации.

Задание 5.

Заместитель генерального директора по персоналу получил от генерального директора утвержденный состав КРІ менеджеров по продажам и обосновал схему вознаграждения, представленную ниже.

КРІ	Название	Доля в общей премии	Факт
1.	Объем продаж	50%	82%
2.	Дебиторская задолженность	40%	94%
3.	Трудовая дисциплина	10%	100%
Целевая премия, % от фиксированной оплаты			15,0%
Фактическая премия, % от фиксированной оплаты			

Задание. Рассчитайте размер фактической премии в виде % от фиксированной оплаты двумя способами – средняя арифметическая и средняя взвешенная. Сделайте выводы и обоснуйте один из способов.

Задача №6

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Задача №7

Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

Задача №8

Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

Задача №9

Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

Задача №10

Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как вы поступите? Почему?

Задача №11

Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Задача №12

Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Как поступите вы? Почему?

Задача №13

Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Задача №14

Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Задача №15

Вы - менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано. Как вы поступите?

Задача №16

Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что вы предпримите? Почему?

Задача №17

Решение социальных проблем фирмы осуществляется на основании перспективного плана. Планирование социального развития - это составление планов не только для коллектива в 59 целом, но и для отдельных работников. Индивидуальный план называется картой социально-профессионального роста, или карьерограммой. Это своеобразный договор, заключаемый работником и администрацией о перспективах его жизнедеятельности на предприятии. Карьерограмма состоит из нескольких разделов. В первом разделе в хронологическом порядке отмечаются события, этапы роста (развития) работника. К событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, в благах, распределяемых на предприятии. Диапазон событий, значимых для человека и вызывающих у него необходимость роста, достаточно широк. Второй раздел включает требования, которые должны выполнить работники в процессе своего развития. Какое, например, образование (квалификацию) нужно приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работы осуществить, чтобы получить дополнительное поощрение и т. п. Третий раздел карьерограммы содержит перечень обязательств администрации по отношению к работнику, претворение их в жизнь способствует его росту. В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований к нему, а администрацией - ее обязательств. Попробуйте составить проект своей карьерограммы, который вы хотели бы представить руководству фирмы, учитывая современные возможности предпринимательства в России.

Задача №18

На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей, лесоматериалов и других преимущественно сырьевых ресурсов необычно выглядит экспорт готовой продукции из России на японский автомобильный рынок. Серийное производство колесных дисков из алюминиевых сплавов на мощностях научно-производственного объединения «Авиатехнология», а также дисков из магнитных сплавов - на Соликамском магниевом заводе основано на современной технологии. По всем характеристикам российская продукция превосходит зарубежную. Для того чтобы убедиться в этом, японцы устроили российской стороне серьезную проверку: меняли параметры изделий, ставили жесткие требования «к качеству продукции, дизайну и т. д. Однако наши специалисты все сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. К тому же Япония не первая страна, где убедились в высоком качестве продукции российских предприятий. У россиян имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, эта продукция используется на спортивных автомобилях в престижных международных соревнованиях, ею заинтересовались американские фирмы «Дженерал моторе» и «Форд». Вопросы 1. Что является предпосылками

успеха российских предприятий на элитных автомобильных рынках? 2. В чем конкретно заключается роль менеджеров российских предприятий по успешному продвижению на мировой рынок готовой продукции?

Задача №19

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе. Не смотря на то что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса. В работе Мэри руководствуется несколькими принципами: • предоставлять услуги в соответствии с платой; • обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе; • заботиться о посетителях. Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания. Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции: 1. Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений. 2. Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника. 3. Как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

Задача №20

Этикет бизнесмена включает как минимум: • правила представления и знакомства; • порядок проведения деловых переговоров и контактов; • соблюдение общепринятых требований к внешнему облику, речи, манерам, умению одеваться и т. д. • порядок оформления служебных документов. Вопросы 1. Какова, по вашему мнению, роль этикета в современном бизнесе? 2. Что, помимо отмеченного выше, может относиться к понятию «этикет бизнесмена»? 3. Какие особенности этикета характерны для российских практики и менталитета?

Задача №21

Сложилось мнение, что новые организационные структуры компаний многое изменяют в работе ее менеджеров. К таким изменениям относятся: • решение проблем не может быть полностью предоставлено другим специалистам. Представители руководства должны стать лидерами в реализации стратегических проектов, обеспечивать интегрированное управление нововведениями, преобразованиями во всех подсистемах, включая развитие человеческих ресурсов; • так как в процессе разработки стратегии приходится учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, менеджеры высшего уровня обязаны уделять больше внимания оценке совместимости, непротиворечивости отдельных решений, регулировать связи между фазами реализации и постановки (уточнения) целей; • в связи с тем, что ожидаемые результаты процесса разработки стратегических решений часто меняются, руководителям не следует жестко фиксировать конкретные цели и нормы на определенный период, а следует предлагать сценарии, возможные направления развития и рекомендации для менеджеров других уровней; • приходится существенно перестраивать взаимосвязи между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами, работающими в различных подразделениях фирмы. Вопросы 1. Какие еще, кроме приведенных ранее, изменения в деятельности менеджеров характерны для последнего времени? 2. Считаете ли вы, что подобные изменения органично связаны с современными достижениями в экономике, науке, технике, управлении, или это вызвано какими-то другими причинами (указать какими)?

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Шкала оценивания	Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
«зачтено»	УК-1 УК-2 УК-3 ОПК-4	УК-1.3; УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ОПК-4.1	Знает верно и в полном объеме: основные методологические подходы в сфере управления проектами методы и модели структуризации проекта методы управления рисками проекта на всех стадиях его жизненного цикла основные виды проектов их специфику и особенности управления ими способы оценки проектов с учетом факторов риска и неопределенности основные принципы управления проектами на всех стадиях жизненного цикла основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных основные методы анализа взаимодействия в команде основные современные технологии коммуникации различного типа принципы предоставления обратной связи методологию разработки вариантов управленческих решений в области финансов, критерии социально-экономической эффективности критерии выбора эффективных управленческих решений в сфере финансов и методы оценки их последствий для развития бизнеса и социально-экономической сферы. Умеет верно и в полном объеме:	Продвинутый

		осуществлять и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации строить и структурировать жизненный цикл проекта применять основные процедуры и методы управления проектами и подготовки проектных решений планировать реализацию проекта оценивать эффективности проектов измерять и анализировать результаты проектной деятельности определять роль каждого участника команды ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной	
--	--	--	--

			принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; разрабатывать и обосновывать варианты решения профессиональных задач на основе критериев экономической и финансовой эффективности. применять методы оценки финансовой и социально-экономической эффективности управленческих решений на макро- и микро-уровнях; проводить оценку рисков и возможных социально-экономических последствий их реализации.	
«зачтено»	УК-1 УК-2 УК-3 ОПК-4	УК-1.3; УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ОПК-4.1	Знает с незначительными замечаниями: основные методологические подходы в сфере управления проектами методы и модели структуризации проекта методы управления рисками проекта на всех стадиях его жизненного цикла основные виды проектов их специфику и особенности управления ими способы оценки проектов с учетом факторов риска и неопределенности основные принципы управления проектами на всех стадиях жизненного цикла основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных основные методы анализа взаимодействия в команде основные современные технологии коммуникации различного типа принципы предоставления обратной связи методологию разработки вариантов управленческих решений в области финансов, критерии социально-экономической эффективности	Повышенный

		критерии выбора эффективных управленческих решений в сфере финансов и методы оценки их последствий для развития бизнеса и социально-экономической сферы. Умеет с незначительными замечаниями: осуществлять и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации строить и структурировать жизненный цикл проекта применять основные процедуры и методы управления проектами и подготовки проектных решений планировать реализацию проекта оценивать эффективности проектов измерять и анализировать результаты проектной деятельности определять роль каждого участника команды ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы	
--	--	---	--

			выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; разрабатывать и обосновывать варианты решения профессиональных задач на основе критериев экономической и финансовой эффективности. применять методы оценки финансовой и социально-экономической эффективности управленческих решений на макро- и микро-уровнях; проводить оценку рисков и возможных социально-экономических последствий их реализации.	
«зачтено»	УК-1 УК-2 УК-3 ОПК-4	УК-1.3; УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ОПК-4.1	Знает на базовом уровне, с ошибками: основные методологические подходы в сфере управления проектами методы и модели структуризации проекта методы управления рисками проекта на всех стадиях его жизненного цикла основные виды проектов их специфику и особенности управления ими способы оценки проектов с учетом факторов риска и неопределенности основные принципы управления проектами на всех стадиях жизненного цикла основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных основные методы анализа взаимодействия в команде	Базовый

		основные современные технологии коммуникации различного типа принципы предоставления обратной связи методологию разработки вариантов управленческих решений в области финансов, критерии социально-экономической эффективности критерии выбора эффективных управленческих решений в сфере финансов и методы оценки их последствий для развития бизнеса и социально-экономической сферы. Умеет на базовом уровне, с ошибками: осуществлять и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации строить и структурировать жизненный цикл проекта применять основные процедуры и методы управления проектами и подготовки проектных решений планировать реализацию проекта оценивать эффективности проектов измерять и анализировать результаты проектной деятельности определять роль каждого участника команды ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели,	
--	--	--	--

			показывая ценность вклада каждого участника предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; разрабатывать и обосновывать варианты решения профессиональных задач на основе критериев экономической и финансовой эффективности. применять методы оценки финансовой и социально-экономической эффективности управленческих решений на макро- и микро-уровнях; проводить оценку рисков и возможных социально-экономических последствий их реализации.	
«не зачтено»	УК-1 УК-2 УК-3 ОПК-4	УК-1.3; УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ОПК-4.1	Не знает на базовом уровне: основные методологические подходы в сфере управления проектами методы и модели структуризации проекта методы управления рисками проекта на всех стадиях его жизненного цикла основные виды проектов их специфику и особенности управления ими способы оценки проектов с учетом факторов риска и неопределенности основные принципы управления проектами на всех стадиях жизненного цикла основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы	Компетенции не сформированы

		основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных основные методы анализа взаимодействия в команде основные современные технологии коммуникации различного типа принципы предоставления обратной связи методологию разработки вариантов управленческих решений в области финансов, критерии социально-экономической эффективности критерии выбора эффективных управленческих решений в сфере финансов и методы оценки их последствий для развития бизнеса и социально-экономической сферы. Не умеет на базовом уровне: осуществлять и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации строить и структурировать жизненный цикл проекта применять основные процедуры и методы управления проектами и подготовки проектных решений планировать реализацию проекта оценивать эффективности проектов измерять и анализировать результаты проектной деятельности определять роль каждого участника команды ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые	
--	--	--	--

			временные, информационные и другие ресурсы поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; разрабатывать и обосновывать варианты решения профессиональных задач на основе критериев экономической и финансовой эффективности. применять методы оценки финансовой и социально-экономической эффективности управленческих решений на макро- и микро-уровнях; проводить оценку рисков и возможных социально-экономических последствий их реализации.	
--	--	--	---	--