

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Петровская Анна Викторовна

Должность: Директор

Дата подписания: 24.06.2026 11:19:57

Уникальный программный ключ:

798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

*Приложение 6 к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки направлению подготовки 38.03.02 Ме-
неджмент направленность (профиль) Менеджмент организации*

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

Б1.В.ДЭ.04.02 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

СТАРТАП-ПРОЕКТОВ

Направление подготовки 38 .03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы Менеджмент организации

Уровень высшего образования Бакалавриат

Год начала подготовки 2026

Краснодар – 2025 г.

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры корпоративного и государственного управления М.Я. Веприкова

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры корпоративного и государственного управления
протокол № 9 от 27 марта 2025 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине «Стратегический менеджмент стартап-проектов» 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
ПК-3 Проведение бизнес-тренинга по формированию новых знаний, умений и отработке профессиональных навыков	ПК-3.4 Передача знаний и навыков начинающему бизнес-тренеру и осуществление координации его деятельности при проведении бизнес-тренинга по формированию новых знаний и умений и отработке профессиональных навыков	ПК-3.4. 3-1. Знает виды, способы и формы мероприятий по закреплению новых знаний, умений и навыков участников бизнес-тренингов	Тема1 Основы создания стартапов и их характеристики Тема 2. Этапы развития стартапа предприятия Тема 3. Инвестиции в стартапы на предприятиях Тема 4. Создание стартапов с использованием инструментов и методологии управления проектами
		ПК-3.4. У-1. Умеет создавать условия для проведения бизнес-тренинга, формировать благоприятный психологический климат в группе участников	Тема 5. Многокритериальная модель оценки качества стартапов на предприятиях
ПК-4 Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	ПК-4.1 Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с планами и ограничениями организации	ПК-4.1 3-1. Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности).	
		ПК-4.1 У-1. Умеет определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; работать с поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом	

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

Вопросы для проведения опроса обучающихся

Тема 1. Основы создания стартапов и их характеристики

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

- 1.Предпринимательская инициатива и исторические предпосылки появления стартапов.
- 2.Определение понятия «старта».
- 3.Основные характеристики этого экономического «феномена».
- 4.Отличия стартап- компании от традиционного предприятия.

Тема 2. Этапы развития стартапа предприятия

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

- 1.Современные тенденции развития г предпринимательской деятельности.
- 2.Факторы, влияющие на развитие индустрии.
- 3.Общие и специфические факторы воздействия на развитие отрасли (внешние и внутренние, экономические, социально-демографические, личностно-мотивационные и др.)
- 4.Особенности организации предприятий.

Тема 3. Инвестиции в стартапы на предприятиях

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

- 1.Методы и технологии расчетов по оценке эффективности инвестиционных проектов.
- 2.Методический инструментарий инвестиционного менеджмента: оценка стоимости денег во времен : учет фактора инфляции; учет фактора риска и других факторов.
- 3Метод дисконтированных денежных потоков; метод венчурного капитала; метод реальных опционов; метод мультипликаторов; метод скоринга.

Тема 4. Создание стартапов с использованием инструментов и методологии управления проектами

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

- 1.Менеджер проекта. основные функции менеджера проекта.
- 2.Формирование и состав команды единомышленников (инженер-координатор, менеджер по проектированию, специалист по закупкам, координатор работ по эксплуатации руководитель финансово бухгалтерской группы, администратор контрактов, менеджер информационной службы, администратор проекта и пр.) Dream-tcam.
- 3.Обманутые ожидания и конфликты. партнёрское соглашение.

Тема 5. Многокритериальная модель оценки качества стартапов на предприятиях

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

- 1.Мультисценарный подход в оценке стартапов.
- 2.Квалиметрическая модель отбора стартапов.
- 3.Рейтингование стартапов с использованием квалиметрического анализа.

- 4.Преимущества применения квалиметрического анализа.
- 5.Квалиметрическая методика рейтингования стартапов.

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется обучающемуся, если он свободно отвечает на теоретические вопросы и показывает глубокие знания изученного материала,

0,4 балла выставляется обучающемуся, если его ответы на теоретические вопросы не достаточно полные, имеются ошибки при ответах на дополнительные вопросы,

0,3 балла выставляется обучающемуся, если он отвечает на 50% задаваемых вопросов и частично раскрывает содержание дополнительных вопросов,

0,2 балла выставляется обучающемуся, если он теоретическое содержание курса освоил частично или отсутствует ориентация в излагаемом материале, нет ответов на задаваемые дополнительные вопросы.

Вопросы для проведения групповых дискуссий с обучающимися

Тема1 «Основы создания стартапов и их характеристики»

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

1. Презентация стартапа на различных стартап-мероприятиях
2. Проведение тестирования идеи и разработка прототипа
3. Написание стратегии/цели - Seed
4. Поиск инвесторов
5. Заключительные стадии - Альфа-версия (продукта/проекта), Закрытая бета-версия
6. Запуск - Открытая бета-версия. Этапы жизненного цикла стартапа: открытие, проверка,.

Тема 2 «Этапы развития стартапа предприятия»

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

1. Примеры элементов экосистемы стартапов
2. Требования к членам проектного коллектива.
3. Подбор членов проектного коллектива.
4. Мотивация проектных коллективов в индустрии туризма и гостеприимства.

Тема 3. Инвестиции в стартапы на предприятиях

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

- 1 Бизнес-модель стартапа
- 2 Что такое монетизация стартапа?
- 3 Приведите реальные примеры стартапов и назовите их модели.
- 4 Назовите самые популярные бизнес-модели стартапов в России.

Тема 4. Создание стартапов с использованием инструментов и методологии управления проектами

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

1. Содержание и этапы процесса проектирования организационной структуры.
2. Методы проектирования структур.
3. Формирование команды инновационного проекта.
4. Персонал инновационного проекта.
5. Квалификационные требования к различным участникам инновационного проекта.

Тема 5. Многокритериальная модель оценки качества стартапов на предприятиях

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

1. Мультисценарный подход в оценке стартапов.
2. Оценка эффективности проекта.
3. Сущность эффективности проекта.
4. Основные методы и параметры оценки эффективности проекта.
5. Определение критерия выбора альтернативного варианта организационного проекта.
6. Анализ альтернативного варианта.
7. Принятие решения об использовании альтернативного варианта.

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, если выполнены все требования по подготовке к дискуссии, свободно и полно отвечает на вопросы, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

0,4 балла выставляется студенту, если выполнены основные требования по подготовке к дискуссии, отвечает самостоятельно и грамотно, проявляет достаточный уровень

сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов;

0,3 балла выставляется студенту, если имеются отступления от требований по подготовке к дискуссии, отвечает не достаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

0,2 балла выставляется студенту, если не выполнены все требования по подготовке к дискуссии.

**Комплект заданий для выполнения контрольной работы
студентами
по дисциплине «Стратегический менеджмент стартап -проектов»**

Контрольная работа 1(1-4)

Вариант 1

1. Порядок написания стратегии/цели
2. Построить матричную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.
3. Методология «бережливый стартап».

Задание 2. Ответить на вопросы.

1. Опыт формирования инновационной экосистемы на примере одной из стран или конкретной экосистемы.
2. Обзор действующего законодательства РФ в области инновационного развития и стартап -движения.
3. Малое инновационное предпринимательство в РФ: состояние, проблемы и перспективы развития.
4. Состояние экосистемы стартапов в России в сравнении с другими странами.
5. Обзор деятельности конкретных компаний (организаций) экосистемы стартапов РФ.

Вариант 2

1. Портфельный анализ на основе матрицы БКГ
2. Городские стартапы
3. Социальные стартапы
4. Ключевые факторы успеха спортивных стартапов в России
5. Хайтек-стартапы

Задание 1. Истории успеха. Все компании из приведенного списка добились значительных успехов на рынке благодаря тому, что каждая из них в свое время обратилась к использованию нововведений: – Amazon; – Google; – Black&Decker; – IBM; – Bloomberg LP; – Microsoft; – Cisco ; – McDonald's; – Dell; – Xerox; – eBay; – Yahoo. – Ford; Опишите сущность нововведений и ключевые факторы, определившие успех продукта каждой компании на рынке. Какие из этих компаний являются стартапами ?

Вариант 3

1. Методология «бережливый стартап».
2. Преимущества и недостатки метода PRINCE2.
3. Построить матричную систему управления торговым предприятием и состоящим из конкретных структурных единиц.

Задание 1. Оценка совокупных затрат на разработку продукта стартап-проекта. Выполните расчет затрат на разработку продукта Вашего стартап-проекта в приложении Microsoft Excel по одним из двух изложенных методик совокупной стоимости владения. При вы-

полнении данного задания используйте приближенные к реальности стоимости товаров и услуг на основе данных из открытых интернет-источников.

Также в целях минимизации убытков на случай провала стартап-проекта следует минимизировать стартовые расходы, например, выбирать недорогой офис, арендовать оборудование и приобретать подписку на различные ИТ-сервисы и программное обеспечение вместо их приобретения.

Вариант 4

1. Понятие минимально жизнеспособный продукт (MVP)
2. Инновационные стартапы в России: проблемы создания и маркетингового продвижения.
3. Основные характеристики стартапов: быстрый рост, гибкость, финансирование, талантливая команда.

Задание 2.

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.

Критерии оценки:

4 балла - студент свободно и полно отвечает на вопросы в контрольной работе, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций, практическое задание выполнено верно;

3 балла - студент твердо знает материал в контрольной работе, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов, практическое задание выполнено с незначительными ошибками;

2 балла - студент отвечает на вопросы в контрольной работе недостаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа, практическое задание не выполнено;

1 балл - студент отвечает на вопросы в контрольной работе поверхностно и бессистемно, допускает существенные неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень сформированности компетенций и непонимание материала, практическое задание не выполнено.

Тестовые задания

Комплект тестов (тестовых заданий) по дисциплине «Стратегический менеджмент стартап-проектов»

Тема 1. Основы создания стартапов и их характеристики

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

1. Цель проекта – это:

Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта

Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта

Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта

2. Реализация проекта – это:

Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период

Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта

Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей

3. Метод освоенного объема дает возможность:

Освоить минимальный бюджет проекта

Выявить, отстают или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета

Скорректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта

4. Проект, который имеет лишь одного постоянного сотрудника – управляющего проектом, является ... матричной структурой.

Единичной

Ординарной

Слабой

5. Как называется скидка, содействующая рекламе проекта?

Стимулирующая

Проектная

Маркетинговая

6. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом, Философы древности и военные... (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)

7. Наиболее часто повторяющаяся ошибка при реализации новой стратегии – это новая стратегия автоматически налагается на старую ... (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)

8. Основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении заключаются в ... формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)

9. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по ...» (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)

10. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы – это ... (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

0,1 балл выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

Тема 2. Этапы развития стартапа предприятия

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

1. Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:

Объявляется окончание выполнения проекта

Санкционируется начало проекта

Утверждается укрупненный проектный план

2. Что такое предметная область проекта?

Объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта

Направления и принципы реализации проекта

Причины, по которым был создан проект

3. Функциональный анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться службой (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)

4. Характерные особенности стратегических решений:

Инновационны по своей природе

Неопределенны по своей природе

Субъективны по своей природе

Объективны по своей природе

5. Точка безубыточности равна ... единиц товара если переменные затраты на производство единицы изделия составляют 48 руб. цена единицы изделия 60 руб. общая сумма условно-постоянных расходов равна 1200 руб. общая сумма переменных затрат 14400 руб. маржинальный доход на весь объем продукции - 3600 руб (введите число).

6. Выручка от продаж составляет в предыдущем году 1000 тыс. руб. в отчетном - 1200 тыс. руб. средняя рентабельность продаж в предыдущем году - 10% в отчетном году - 11%. За счет увеличения выручки дополнительно получено ... тыс. руб. прибыли.(введите число).

7. Управление на основе экстраполяции предполагает:
Составление прогнозов, основанных на перенесении тенденций прошлого на будущий период
Рациональное использование внутренних ресурсов
Выбор эффективных стратегий и их реализация
Определение стратегических целей и решение тактических задач

8. Под стратегическим альянсом понимается:
Соглашение об объединении капиталов
Форма сотрудничества, связанная с поглощением нескольких компаний
Соглашение о партнерстве, направленное на совместное достижение стратегической цели с сохранением хозяйственной и юридической самостоятельности
соглашение о совместной деятельности компании путем слияния и усиления конкурентных преимуществ

9. Основные элементы, составляющие процесс стратегического менеджмента:
Реализация стратегии
Стратегический контроль и регулирование
Стратегическое планирование
Организационные изменения

10. Позиции, по которым стратегический план отличается от других видов плана:
Период действия
Степень точности
Структура
Цели
Трудовые ресурсы

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

0,1 балл выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

Тема 3. Инвестиции в стартапы на предприятиях

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

Составляющие стадии реализации проекта

1. Организация и контроль выполнения проекта
2. Анализ и регулирование выполнение проекта
3. Ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком
4. Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта
5. Формирование концепции проекта

2. Выработка долгосрочных целей организации, прогнозирование и перспективное планирование являются составными частями:
Оперативного управления
Стратегического планирования

Процесса принятия решений Стратегического управления

3. Основными типами систем в стратегическом менеджменте являются:

Внешние и внутренние
Случайные и выборочные
Открытые и закрытые
Динамические и статические

4. Синергизм как свойство системы управления означает:

Многократное усиление свойств системы в результате взаимодействия ее отдельных элементов
Появление у системы новых свойств, не присущих ее составным частям
Эволюция системы в качественно новое состояние
Взаимосвязь и взаимообусловленность составных частей системы

5. Ограничениями стратегического менеджмента являются:

Разработка альтернативных вариантов стратегий
Необходимость привлечения дополнительных ресурсов
Высокий уровень конкурентной борьбы
Отсутствие однозначных процедур и схем

6. Как соотносятся понятия «миссия» и «цель» предприятия:

Миссия конкретизирует содержание цели
Миссия – это основная общая цель предприятия
Эти понятия равнозначны
Миссия носит подчиненный характер по отношению к цели

7. Концепция стратегического менеджмента предусматривает ориентацию на:

Стратегическое планирование
Решение тактических задач
Достижение долгосрочных целей
Достижение целей организации

8. Основным объектом стратегического контроля являются:

Финансово-экономические результаты деятельности предприятия
Уровень издержек и доля рынка
Процесс разработки и реализации стратегии
Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами

9. Способность менеджера к стратегическому мышлению включает следующие элементы:

Умение моделировать ситуацию и выявлять необходимость изменений
Способность разрабатывать стратегию изменений и использовать надежные модели и методы принятия решений
Способность воплощать стратегию в жизнь
Все вышеперечисленное

10. Разработка конкретных стратегий на уровне отдельных структурных подразделений характерна для:

Функциональной стратегии
Корпоративной стратегии
Стратегии роста

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

0,1 балл выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

Тема 4. Создание стартапов с использованием инструментов и методологии управления проектами

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

1. Основная общая цель предприятия, выражающая причину его существования— это...(впишите пропущенное слово с заглавной буквы)

2. Цель организации – это ...

Желаемое состояние объекта управления в будущем

Генеральное направление деятельности организации

Задание, ориентирующее на достижение желаемого результата

Предписания, обязательные для исполнения работниками организации

3. Основой стратегического менеджмента является:

Достижение предприятием технико-экономических показателей

Выявление и удовлетворение спроса покупателей

Контроль за изменениями внешней среды

Оперативная адаптация к изменениям рыночных факторов

4. Для какого вида стратегического менеджмента характерны учет изменчивости внешней среды и возможность корректировки стратегии:

Управление на основе предвидения изменений

Управление на основе экстраполяции

Управление на основе ранжирования стратегических задач

Управление на основе долгосрочного планирования

5. Основным содержанием долгосрочных планов предприятия является определение:

Бюджета

Механизмов деятельности

Политики

Целей и стратегии

6. Миссия – это:

Образное представление смысла деятельности и перспектив организации

Конечное состояние, которого стремится достичь организация

Основная общая цель организации, характеризующая ее предназначение

Применяемые управленческие технологии и функции, позволяющие реализовать предназначение организации

7. Основное содержание стратегического менеджмента составляет:

Комплекс мероприятий, направленных на достижение долгосрочных целей и повышение конкурентоспособности организации

Умение прогнозировать изменения покупательского спроса и осуществлять необходимые корректировки стратегии

Анализ стратегических альтернатив и выбор оптимального варианта стратегии организации

Установление стратегических приоритетов, анализ и моделирование рыночных ситуаций

8. Основой концепции стратегического менеджмента является:

Оперативное управление

Управление инновациями

Управление проектами

Долгосрочное управление

9. Базовыми (эталонными) стратегиями развития бизнеса (по М. Мескону) являются:

Рост, сокращение, дифференциация, сегментация

Увеличение, снижение, сочетание

Ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание

Слияние, приобретение, интеграция, диверсификация

10. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципа SMART: Приемлемость

Измеримость

Определенность во времени, сроках достижения

Достижимость

Гибкость

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

0,1 балл выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

Тема 5. Многокритериальная модель оценки качества стартапов на предприятиях

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

1. Диаграмма Ганта – это...

2. Непосредственное инициирование проекта включает в себя...

- Принятие решения о начале проекта
- Определение и назначение управляющего проектом
- Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта

3. Завершающая стадия планирования предметной области проекта это....

4. Проекты, подверженные наибольшему влиянию внешнего окружения это...

5. Планирование проекта – это...

6. Основой концепции стратегического менеджмента является:

Оперативное управление

Управление инновациями

Управление проектами

Долгосрочное управление

7. Базовыми (эталонными) стратегиями развития бизнеса (по М. Мескону) являются:

Рост, сокращение, дифференциация, сегментация

Увеличение, снижение, сочетание

Ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание

Слияние, приобретение, интеграция, диверсификация

8. Предметная область проекта – это...

9. Последовательность действий по анализу и регулированию коммуникаций при выполнении проекта

-Анализ сбоев и нарушений при обеспечении участников проекта необходимой информацией

-Анализ запросов на внесение изменений

-Анализ функционирования системы коммуникаций после внесения необходимых изменений

-Информирование участников о внесенных изменениях

10. Ставка дисконтирования – это...

Ежегодная ставка доходности, которая могла бы быть получена в настоящий момент от аналогичных инвестиций

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

0,1 балл выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

Задания для текущего контроля

Расчетно-аналитические задания или иные задания и задачи

Тема 3. Инвестиции в стартапы на предприятиях

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

Задание 2.

Описываемая ситуация происходит в классическом региональном университете, который готовит кадры широкого профиля. Университет включает в себя более 20 факультетов и 5 институтов различных направлений. В 2012 году руководством вуза была утверждена новая стратегия развития университета с фокусом на инновационное развитие, а именно — усиление исследовательской функции вуза с целью коммерциализации разработок в будущем.

На момент принятия стратегии в университете в прошлые годы были сформированы элементы инновационной инфраструктуры:

- научный парк;
- бизнес-инкубатор;
- студенческий бизнес-клуб (основная деятельность — разбор бизнес-кейсов и лекции приглашенных практиков).

За 5 лет реализации стратегии (2012–2017 гг.) произошли существенные изменения в работе вуза: был преобразован ряд подразделений и открыты новые элементы инновационной инфраструктуры, осуществлены важные мероприятия по развитию инновационной деятельности:

- создан центр трансфера технологий;
- создан центр коллективного пользования;
- создан центр прототипирования и прогнозирования; • открыт патентно-правовой отдел;
- открыта коммуникационная площадка для проведения конференций, круглых столов, семинаров;
- ряд исследовательских лабораторий получил дополнительное финансирование, направленное на техническое оснащение;
- на базе научного парка было создано подразделение, отвечающее за привлечение представителей промышленности, бизнес-ангелов и венчурных фондов;
- появилась должность проректора по инновационному развитию;
- состоялось подписание договора сотрудничества между университетом и региональным технопарком. Данные изменения отразились на деятельности вуза, студенческой и научной жизни.

Студенты заинтересовались как теоретическим аспектом развития инноваций, так и практикой инновационного развития. В бизнес-инкубатор стало поступать больше заявок на получение статуса резидента. Благодаря деятельности бизнес-инкубатора на базе университета было открыто несколько малых инновационных предприятий (МИПы), однако они не получили должного развития: ряд компаний работают, но не приносят прибыль, а несколько фирм из-за сложной бюрократической системы, существующей в вузе, открыли собственные компании вне университета и продолжают вести коммерческую деятельность самостоятельно.

Научно-исследовательский состав вуза отнесся к нововведениям скептически. Техническая модернизация лабораторий была воспринята с энтузиазмом, но отрицательную реакцию вызвали введенные KPI по получению грантов, повышения индексов цитирования и соглашений с представителями промышленности. Сотрудники жалуются на количество прибавившейся работы по отчетности. Преподавательский состав вуза данные изменения коснулись в небольшой степени. Были переработаны методические материалы, разработа-

ны новые лекции и презентации, стали поощряться занятия с привлечением практиков. Периодически в университете происходили конфликты на административном уровне в связи с переизбранием ректора и дискуссией относительно дальнейшего развития вуза, что значительно тормозило инновационное развитие университета, однако после назначения проректора по инновациям ситуация нормализовалась.

Остро ощущается недостаток специалистов, которые могли бы возглавить вновь созданные элементы инновационной инфраструктуры. В основном позиции во вновь созданных подразделениях заняли текущие сотрудники вуза в качестве дополнительной нагрузки. У многих нет опыта работы с промышленностью. В то же самое время практиков сложно привлекать на работу в вуз из-за достаточно низкой заработной платы. В результате текущая деятельность инфраструктурных подразделений вуза заметно отличается от заявленной. Например, номинально в вузе есть центр трансфера технологий, но на практике его деятельность сведена к консультациям по привлечению грантов, проведению исследований и написанию отчетности.

В течение 5 лет развития инновационной инфраструктуры университет затратил внушительные финансовые ресурсы, расширился штат сотрудников, но ожидаемой отдачи не последовало. Отсутствует бурный рост новых технологий, созданных на базе кафедр вуза. Необходимо привлечение новых средств и поиск новых внебюджетных путей финансирования, иначе существует вероятность того, что затраченные ресурсы так и останутся нереализованными на уровне инициативы. Культура бизнес-ангелов в регионе еще не развита, есть соглашения с рядом фондов, но решение финансовых вопросов в университете происходит очень медленно из-за сложившейся вертикальной системы управления. Подписание всех необходимых документов может занимать до нескольких месяцев, что отрицательно влияет на развитие взаимодействия с промышленностью. Одним из примеров успешно реализуемой инициативы в университете является открытие базовых кафедр при содействии крупных предприятий региона с целью подготовки кадров по узкоспециализированным специальностям, проведения исследований и получения доступа к центру коллективного пользования.

Центр коллективного пользования демонстрирует положительную работу в области привлечения представителей бизнес-сообщества. Данная заслуга принадлежит команде центра, которая использует бизнес-подходы: продвижение центра на профильных региональных конференциях, холодные звонки, маркетинговую стратегию. За последние 5 лет в вузе была проведена колоссальная работа, мобилизована и задействована большая часть факультетов. Несмотря на целый ряд существующих нерешенных проблем в университете стал формироваться «предпринимательский дух», ощущаются изменения отношений со стороны администрации региона (университеты стали привлекать в качестве коммуникационной площадки для проведения региональных конференций, круглых столов и семинаров по различным направлениям), бизнес-сообщество стало воспринимать вуз как равноправного партнера. Одна из текущих ключевых проблем заключается в том, что основные силы и ресурсы университета были направлены на создание различных элементов инновационной инфраструктуры, которые в итоге функционируют самостоятельно и разрозненно, без связи друг с другом, что существенно тормозит процесс развития университета в части коммерциализации научных разработок.

Для изменения сложившейся ситуации было принято провести совещание с приглашением сотрудников, отвечающих за развитие различных инфраструктурных подразделений. Перед ними стоит вопрос о решении сложившихся проблем.

Вопросы к кейсу: 1. Дайте определение инновационной инфраструктуры и поясните, для формирования чего она необходима? 2. Всем ли вузам следует развивать инновационную среду? 3. Обладает ли инновационным потенциалом университет, описанный в кейсе? 4. В кейсе элементы инновационной инфраструктуры функционируют несвязанно друг с другом. Какие существуют инструменты, способствующие усилению взаимодействия? Возможно ли применение концепции Тройной Спирали? 5. Какие проблемы в формирова-

нии инновационной среды затронуты в кейсе? Представьте ваши рекомендации по их преодолению. 6. Дайте определение основных представленных в кейсе элементов инновационной инфраструктуры (технопарк, бизнес-инкубатор, инновационно-технологические центры, центры трансфера технологий). Какова их роль в развитии инновационной среды? 7. Какова роль региональной администрации в развитии инновационной среды? 8. В кейсе раскрывается текущая ситуация развития инновационной инфраструктуры университета, затрагиваются различные аспекты деятельности вуза, различные участники и их реакция на происходящие изменения. Не все воспринимают положительно формирование инновационной среды. Определите в кейсе основных участников внутренней и внешней среды. С чем связано непринятие нововведений со стороны участников инновационного процесса? 9. В описываемом кейсе в университете широко представлены основные элементы инновационной инфраструктуры, часть из которых не выполняет требуемые функции. В то же время инновационная инфраструктура способствует формированию инновационной среды.

Определите суть, роль и значение каждого из представленных элементов инновационной инфраструктуры. Какие из них можно отнести к обязательным для деятельности вуза, а какие к дополнительным? Все ли представленные элементы обязательны для конкретного описываемого вуза?

Тема 4 Создание стартапов с использованием инструментов и методологии управления проектами

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1

Задание 1. 10 заповедей для стартовых в high-tech индустрии.

Рассмотрим 10 заповедей (рекомендаций), сформулированных венчурным фондом ABRT, для стартовых в high-tech индустрии (высокие технологии):

- 1) начинайте в гараже. Жесткие стартовые условия стимулируют изобретательность и предприимчивость, учат планировать свои действия;
- 2) возьмите в бизнес соседа по комнате. Технические способности и деловая хватка редко сочетаются в одном человеке. Нужен партнер, который будет Вас дополнять;
- 3) выберите быстрорастущий рынок. Если получится справиться с этой задачей, шансы на успех будут велики даже в том случае, если управляющая команда совершит много ошибок;
- 4) отличайтесь от конкурентов. Отличия могут заключаться в хорошем продукте или выдающемся маркетинге, оригинальном подходе к продажам, в позиционировании на рынке или цене;
- 5) будьте параноиком. Знайте своих конкурентов и быстро принимайте решения. Для успеха нужно всегда быть на шаг впереди и двигаться быстрее других;
- 6) ориентируйтесь на потребителя. Гениальная идея не гарантирует успеха. Для удачного развития бизнеса нужно глубокое понимание потребностей клиентов и увеличение количества пользователей Вашего сервиса;
- 7) постройте сильную команду. Задача лидера компании – собрать вокруг себя бизнес-профессионалов и технических специалистов, понимающих друг друга с полуслова;
- 8) ищите советников и партнеров. Они помогут Вам своими знаниями и опытом, глубоким пониманием бизнеса и связями;
- 9) действуйте. Верьте в себя, работайте в поте лица, всегда фокусируйтесь на текущих задачах и при этом не забывайте думать о стратегии. Успех всех компаний достигается тя-

желым трудом. Хорошие предприниматели настойчивы и не откладывают то, что можно сделать сейчас;

10) продавайте, продавайте, продавайте. Выпустить очень хороший продукт еще недостаточно – надо суметь его продвинуть.

Для этого нужно, чтобы у всех сотрудников компании возникло желание всегда и все продавать: и себя, и компанию, и товар. «Примерьте» каждую из этих заповедей к своему стартап-проекту и расскажите, как Вы их примените.

Критерии оценки:

0,5 балл - студент демонстрирует глубокие знания, навыки и компетенции, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, проявляет зрелость суждений, самостоятельное мышление;

0,4 балла - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность и зрелость суждений, но допускает некоторые неточности;

0,3 балла - студент проявляет определенный уровень знаний, навыков и компетенций, но отвечает не достаточно самостоятельно, допускает неточности, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

Задания для творческого рейтинга
Темы
рефератов

Тема 1. Основы создания стартапов и их характеристики

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

1. Стартап-предпринимательство и производственные факторы
2. Экологические стартапы
3. Городские стартапы
4. Социальные стартапы
5. Ключевые факторы успеха спортивных стартапов в России
6. Хайтек-стартапы

Тема 2. Этапы развития стартапа предприятия

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

Тема 2. Эффективность стартап-проекта. Максимизация прибыли стартап-проекта

1. Формирование концепции проекта в индустрии туризма и гостеприимства.
2. Сущность и задачи управления проектами и изменениями в индустрии туризма и гостеприимства.
3. Основные методы проектного менеджмента в индустрии туризма и гостеприимства.
4. Разработка документооборота, процедур, инструкций в проектной деятельности в индустрии туризма и гостеприимства.
5. Управление качеством проекта в индустрии туризма и гостеприимства.

Тема 3 Инвестиции в стартапы на предприятиях

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

1. Методы проектирования: оптимизационные, расчетно-аналитические, систематизированные.
2. Применение графических методов при проектировании организации.
3. Применение метода "дерева целей" для проектирования организации.
4. Специальные методы для проектирования процессов организации: функциональная матрица, органограмма, технологическая карта.

Тема 4. Создание стартапов с использованием инструментов и методологии управления проектами

Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

1. Влияние высокой степени неопределенности.
2. Изменения- уточнения и изменения-отклонения.
3. Содержательные мероприятия и управленческие процедуры шагов проекта.
4. Логика инновационного проекта.

Тема 5. Многокритериальная модель оценки качества стартапов на предприятиях
Индикатор достижения: ПК -3.4, ПК-4.1.

- 1.Схема создания и управления проектом и стартапом.
- 2.Методология создания и управления стартапами - PRINCE2 (Projects In Controlled Environments).
Преимущества и недостатки метода PRINCE2.
- 3.Японский стандарт по управлению проектами P2M: принципы, достоинства и недостатки.
- 4.Методология «бережливый стартап»

Критерии оценки:

0,5 балла – выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию реферату (презентации): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, проведен анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, выполнена качественная презентация,

0,4 балла – выставляется студенту, если основные требования к реферату (презентации): выполнены, но присутствуют недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, не выдержан объем реферата, имеются упущения в оформлении презентации,

0,3 балла – выставляется студенту, если имеются существенные отклонения от требований к реферату. В частности, тема раскрыта частично, допущены ошибки и отсутствуют выводы.

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

Структура зачетного задания

1.	Вопрос 1.
2.	Вопрос 2.
3.	Практическое задание № 1.

Перечень вопросов к зачету:

Номер вопроса	Перечень вопросов к зачету
1	Понятие, сущность и значение стратегического менеджмента стартап-проектов.
2	Отечественные и зарубежные успешные стартап-проекты.
3	Особенности и основные отличия стартап-проектов от малого бизнеса и ритейл предприятий.
4	Основные характеристики стартап-проектов: быстрый рост, гибкость, финансирование, талантливая команда.
5	Понятие минимально жизнеспособный продукт (MVP).
6	Инновационные стартап-проекты в России: проблемы создания и маркетингового продвижения.
7	Основные принципы создания стартап-проектов.
8	Основные принципы развития стартап-проектов.
9	Основные этапы развития стартап-проектов.
10	Характеристика этапа формирования идеи стартап –проектов.
11	Этап: проведение тестирования идеи и разработка прототипа.
12	Порядок написания стратегии/цели.
13	Этап: поиск инвесторов.
14	Характеристика заключительной стадии стартапа- Альфа-версия (продукта/проекта), закрытая бета-версия "стартап", их схожесть и различия.
15	Этап: запуск - Открытая бета-версия.
16	Этапы жизненного цикла стартапа: открытие, проверка, эффективность, масштабирование, разработка способа выхода стартап –проекта.
17	Правила создания хорошей команды стартап –проекта.
18	Способы инвестирования стартап-проекта.
19	Сопоставление понятий «проект» и «стартап», их схожесть и различия.
20	Схема создания и управления проектом и стартапом.
21	Методология создания и управления стартапами - PRINCE2 (Projects In Controlled Environments).
22	Преимущества и недостатки метода PRINCE2.
23	Японский стандарт по управлению проектами P2M: принципы, достоинства и недостатки.
24	Методология «бережливый стартап».
25	Мультиценарный подход в оценке стартапов.
26	Квалиметрическая модель отбора стартапов.
27	Рейтингование стартапов с использованием квалиметрического анализа.
28	Преимущества применения квалиметрического анализа.
29	Квалиметрическая методика рейтингования стартапов.

30	Методический инструментарий оценки уровня инвестиционной привлекательности стартапов
31	Стартап-предпринимательство и производственные факторы
32	Экологические стартапы.
33	Городские стартапы.
34	Социальные стартапы.
35	Ключевые факторы успеха спортивных стартапов в России
36	Хайтек-стартапы
37	Инновационные стартапы в России: проблемы создания и маркетингового продвижения
38	Инновационные стартап-проекты: опыт, оценка, противоречия реализации
39	Инновационные стартапы в России: проблемы функционирования и основные факторы успеха
40	Стартапы в сфере образовательных технологий на основе блокчейна
41	Выбор типа инновационной стратегии развития стартапа
45	Методы оценки стартапов
47	Общая характеристика стратегии бизнес-единицы (БЕ). Понятие «стратегическая бизнес-единица»
48	Сущность миссии и ее значение для стратегического управления стартап-проекта.
49	Необходимость и виды анализа стратегических факторов
50	Сущность и порядок применения SWOT-анализа
51	Сущность и порядок применения PEST-анализа
52	Сущность и порядок применения SNW-анализа
53	Подход к определению стратегии на основе анализа новизны рынка и продукта (Ансофф)
54	Подход к определению стратегии на основе анализа динамики рынка и конкурентной позиции (Томпсон и Стрикленд)
55	Подход к определению стратегии на основе анализа конкурентных преимуществ и масштабов рынка (Портер)
56	Характеристика стратегий лидерства (Портер)
57	Характеристика стратегий фокусирования (Портер)
58	Общая характеристика стратегий концентрированного роста
59	Общая характеристика стратегий интегрированного роста
60	Общая характеристика стратегий диверсифицированного роста
61	Общая характеристика стратегий сокращения
62	Сущность портфельного анализа и планирования
63	Общая характеристика стратегии бизнес-единицы (БЕ). Понятие «стратегическая бизнес-единица»
64	Сущность миссии и ее значение для стратегического управления
65	Необходимость и виды анализа стратегических факторов
66	Сущность и порядок применения SWOT-анализа
67	Сущность и порядок применения PEST-анализа
68	Сущность и порядок применения SNW-анализа
69	Основные этапы портфельного анализа и планирования
70	Портфельный анализ на основе матрицы БКГ
71	Портфельный анализ на основе матрицы Маккинси
72	Преимущества и недостатки портфельного анализа на матричной основе

Практические задания к зачету

1. Задание 1. 10 заповедей для начинающих в high-tech индустрии. Рассмотрим 10 заповедей (рекомендаций), сформулированных венчурным фондом ABRT, для начинающих в high-tech индустрии (высокие технологии): 1) начинайте в гараже. Жесткие стартовые условия стимулируют изобретательность и предприимчивость, учат планировать свои действия; 2) возьмите в бизнес соседа по комнате. Технические способности и деловая хватка редко сочетаются в одном человеке. Нужен партнер, который будет Вас дополнять; 3) выберите быстрорастущий рынок. Если получится справиться с этой задачей, шансы на успех будут велики даже в том случае, если управляющая команда совершит много ошибок; 4) отличайтесь от конкурентов. Отличия могут заключаться в хорошем продукте или выдающемся маркетинге, оригинальном подходе к продажам, в позиционировании на рынке или цене; 5) будьте параноиком. Знайте своих конкурентов и быстро принимайте решения. Для успеха нужно всегда быть на шаг впереди и двигаться быстрее других; 6) ориентируйтесь на потребителя. Гениальная идея не гарантирует успеха. Для удачного развития бизнеса нужно глубокое понимание потребностей клиентов и увеличение количества пользователей Вашего сервиса; 7) постройте сильную команду. Задача лидера компании – собрать вокруг себя бизнес-профессионалов и технических специалистов, понимающих друг друга с полуслова; 8) ищите советников и партнеров. Они помогут Вам своими знаниями и опытом, глубоким пониманием бизнеса и связями; 9) действуйте. Верьте в себя, работайте в поте лица, всегда фокусируйтесь на текущих задачах и при этом не забывайте думать о стратегии. Успех всех компаний достигается тяжелым трудом. Хорошие предприниматели настойчивы и не откладывают то, что можно сделать сейчас; 10) продавайте, продавайте, продавайте. Выпустить очень хороший продукт еще недостаточно – надо суметь его продвинуть. Для этого нужно, чтобы у всех сотрудников компании возникло желание всегда и все продавать: и себя, и компанию, и товар. «Примерьте» каждую из этих заповедей к своему стартап-проекту и расскажите, как Вы их примените. Построить позиционную карту рынка по заданным стратегическим группам конкурентов в заданной размерности.

2. Провести анализ корпоративного портфеля организации методом BCG, выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.
3. Провести анализ корпоративного портфеля организации методом McKinsey - GE, выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.
4. Построить гистограмму и провести анализ Парето для заданной структуры себестоимости продукции отрасли.
5. Определить оптимальную структуру портфеля ценных бумаг организации с точки зрения минимизации рисков.

Задача №7. Составить резюме анализа внешних стратегических факторов (не менее 5) в соответствии с методикой EFAS для рынка туристских услуг С-Петербурга. Студент выступает в качестве эксперта. Вес и степень влияния факторов определяются методом анализа иерархий.

Примечание. Задача решается с применением пакета TPR.

Задача № 8. В таблице 1 приведены данные по региональному рынку молока и молочных продуктов. Построить позиционную карту стратегических групп конкурентов.

Таблица 1.

Вид бизнеса	Цена	Качество	ОДР (%)
ОАО «Молокозавод №1»	Выше средней	Высокое	40

Мелкие производители из сельских районов области	Ниже средней	Среднее	25
Импортная продукция	Средняя	Ниже среднего	15
Продукция фирм из других регионов России	Выше средней	Среднее	20

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №9. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 2. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Таблица 2.

Вид бизнеса	ТРР	ОДР	Стоимость активов (млн. \$)
Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12
Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25
Сеть автостоянок	0,05	0,9	15
Сеть минигостинниц	0,14	1,1	13
Сеть магазинов эконом - класса	0,07	0,8	27

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №10. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 3. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Таблица 3.

Факторы	Вес фактора	Оценка фактора			
		АЗС	Добыча торфа	Пр-во кирпича	Пр-во с/х продукции
Привлекательность рынка					
Объем рынка	0,15	7,6	2	6,8	6
Покупательная способность	0,3	3,1	3,5	6,4	2,5
Прибыльность	0,2	4,2	2,1	4,9	1,9
Конкуренция	0,3	1,5	6,8	4,2	2,2
Стабильность спроса	0,05	6,4	2	5,1	6,2
Суммарная оценка	1	3,68	3,91	5,435	3
Сила бизнеса					
Качество	0,1	4,5	5	4,1	3,4
Цена	0,35	7,1	3,3	6,7	2

Известность ТМ	0,1	4,8	5,2	5	1,1
Уровень сервиса	0,2	5,3	4,2	3,7	4,8
Эффективность сбыта	0,25	5,9	4,5	3,1	3
Суммарная оценка	1	5,95	4,14	4,77	2,86
Величина активов (млн. \$)	360	200	70	50	40
Относительная величина активов	1,000	0,556	0,194	0,139	0,111

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №11. В таблице 4 приведены данные по себестоимости услуг предприятия (гостиницы) и аналогичные данные в среднем по отрасли в данном регионе. Построить диаграмму Парето и произвести анализ структуры себестоимости услуги в сравнении со среднеотраслевой.

Таблица 4.

Статья затрат	Зарплата персонала	Стоимость коммунальных услуг	Амортизационные издержки	Затраты на безопасность	Другие затраты
Предприятие (руб.)	500	100	250	100	50
В среднем по отрасли (%)	25	25	30	15	5

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №12. Среднее квадратическое отклонение курса ценных бумаг за период наблюдения приведены в таблице 5. Определить оптимальное соотношение ценных бумаг в портфеле организации с точки зрения минимизации риска.

Таблица 5.

Тип ЦБ	А	Б	В	Г	Д
СКО (руб.)	500	100	250	10	150

Задача №13.

Каждый из двух видов бизнеса Корпорации А можно кратко охарактеризовать следующим образом:

Бизнес А: Бизнес достаточно молодой, находится на стадии освоения рынка товаров, основанных на новейших технологиях. Энергично осуществляется поиск новых потребителей своей инновационной продукции. Объем продаж растет достаточно быстро, но ощутимой прибыли пока нет. Поток денежной наличности отрицательный, так как фирма инвестирует наличность в развитие данного вида бизнеса.

Независимо от поведения своих конкурентов данный вид бизнеса сам выбирает стратегии поведения на рынке, так как имеет определенные преимущества перед конкурентами, относительная доля рынка достаточно высокая, но абсолютного преимущества на рынке бизнес пока не имеет.

Бизнес Б: Покупатели постепенно теряют интерес к продукции данного бизнеса, так как продукция бизнеса вытесняется с рынка более совершенными и инновационными товарами бизнеса А. Происходит заметное падение спроса, уменьшение числа конкурентов и сужение ассортимента выпускаемой продукции. В результате у бизнеса практически отсутствуют важные ресурсы для его поддержания, он имеет целый ряд слабых сторон, мешающих ему приносить ощутимую прибыль Корпорации А.

Используя данную информацию:

- А) определите стадии зрелости и конкурентные позиции данных отраслей Корпорации А;
- Б) определите положение каждого вида бизнеса на матрице модели ADL/LC;
- В) осуществите «естественный выбор» стратегии развития каждого бизнеса в соответствии с его позицией на матрице.

Задача №14.

Вы изучили, что исходным этапом процесса разработки стратегии является анализ стратегических факторов среды, в которой действует предприятие.

На основании изученного материала, а, также применяя источники дополнительной литературы, составьте перечень слабых и сильных сторон организации (предприятия), с деятельностью которого Вы хорошо знакомы, а также список конкретных возможностей и угроз, имеющих место или только зарождающихся в окружении данной организации.

Задача №15.

Молочный комбинат «Здоровье» производит молочную продукцию. Продукция комбината пользуется спросом, и руководство планирует увеличить объемы производства в отчетном году, а также расширить ассортимент молочной продукции. В рамках этого продолжает развиваться программа "Школьное молоко", а также проводится техническое усовершенствование производственных мощностей.

С этого года на предприятии внедрен новый проект "Тетра Фино Асептик", в соответствии с которым введена в действие новая упаковочная линия. Это позволяет увеличить срок годности молочных продуктов до 30 дней.

На основании имеющихся данных, предложите некоторые мероприятия, которые помогут совершенствоваться:

- А) сбытовую политику предприятия;
- Б) коммуникационную политику.

Обозначьте проблемы, которые могут возникнуть у данного предприятия при разработке сбытовой и коммуникационной политики.

Третья часть:

Задача №16.

Провести стратегическую диагностику коммерческого предприятия. Разработать предварительные рекомендации по стратегии развития предприятия, исходя из результатов анализа.

Задача №17.

В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Технике» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
 - будь хозяином на своем месте;
 - не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
 - относись с уважением и вниманием к окружающим;
 - все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
 - с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
 - не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ только один - на общество.

Вопросы

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?

2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Ко-москэ Мацусита доведя их число до десяти.

Задача №18

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 №19

Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочислен-ные 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 кон-тракт 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 №20

Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследова-ний попыталась усовершенствовать один из выпускаемых това-ров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в ре-зультате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по- настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаков-ке и в рекламе средств массовой информации повысит значи-тельно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

Задача №21

Вы - менеджер на фирме, производящей программные про-дукты 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 причи-не 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 №22

Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомоби-лей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались не-урядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается при-ос-тановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных про-давцов 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 вы-данную этому дилеру торговую приви-легию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

Задача №23

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 фир-мы-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 №24

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 №25

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 №26

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 №27

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 №28

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?

Задачи №29-31

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.

2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого от непосредственно касается.
8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.
11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).
12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

Вопросы

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте.
2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?
3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

Задача №32

Решение социальных проблем фирмы осуществляется на основании перспективного плана. Планирование социального развития - это составление планов не только для коллектива в 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 №33

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 «Авиатех-

нология», а также дисков из магнитных сплавов - на Соликамском магниевом заводе основано на современной технологии. 67 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 №34

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. 68 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 №35

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 №36

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 пере-

страивать 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)?

Тематика курсовых работ/проектов

Курсовая работа/проект по дисциплине «Стратегический менеджмент стартап-проектов» учебным планом не предусмотрена

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

Таблица 6

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«зачтено»	ПК-3 Проведение бизнес-тренинга по формированию новых знаний, умений и отработке профессиональных навыков	ПК-3.4 Передача знаний и навыков начинающему бизнес-тренеру и осуществление координации его деятельности при проведении бизнес-тренинга по формированию новых знаний и умений и отработке профессиональных навыков	Знает верно и в полном объеме: виды, способы и формы мероприятий по закреплению новых знаний, умений и навыков участников бизнес-тренингов Умеет верно и в полном объеме: создавать условия для проведения бизнес-тренинга, формировать благоприятный психологический климат в группе участников	Продвинутый
		ПК-4 Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	ПК-4.1 Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами, отделов) предприятия питания	Знает верно и в полном объеме: системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности). Умеет верно и в полном объеме: определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом	

70 – 84 баллов	«зачтено»	ПК-3 Проведение бизнес-тренинга по формированию новых знаний, умений и отработке профессиональных навыков	ПК-3.4 Передача знаний и навыков начинающему бизнес-тренеру и осуществление координации его деятельности при проведении бизнес-тренинга по формированию новых знаний и умений и отработке профессиональных навыков	Знает с незначительными замечаниями: виды, способы и формы мероприятий по закреплению новых знаний, умений и навыков участников бизнес-тренингов Умеет с незначительными замечаниями: создавать условия для проведения бизнес-тренинга, формировать благоприятный психологический климат в группе участников	Повышенный
			ПК-4.1 Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами	Знает с незначительными замечаниями: системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности). Знает с незначительными замечаниями: определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом	
50 – 69 баллов	«зачтено»	ПК-3 Проведение бизнес-тренинга по формированию новых знаний, умений и отработке профессиональных навыков	ПК-3.4 Передача знаний и навыков начинающему бизнес-тренеру и осуществление координации его деятельности при проведении бизнес-тренинга по формированию новых знаний и умений и отработке профессиональных навыков	Знает на базовом уровне, с ошибками: виды, способы и формы мероприятий по закреплению новых знаний, умений и навыков участников бизнес-тренингов Умеет на базовом уровне, с ошибками: создавать условия для прове-	Базовый

				дения бизнес-тренинга, формировать благоприятный психологический климат в группе участников	
		ПК-4 Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	ПК-4.1 Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами	Знает на базовом уровне, с ошибками: системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности). Умеет на базовом уровне, с ошибками: определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом	
менее 50 баллов	«не зачтено»	ПК-3 Проведение бизнес-тренинга по формированию новых знаний, умений и отработке профессиональных навыков	ПК-3.4 Передача знаний и навыков начинающему бизнес-тренеру и осуществление координации его деятельности при проведении бизнес-тренинга по формированию новых знаний и умений и отработке профессиональных навыков	Не знает на базовом уровне: виды, способы и формы мероприятий по закреплению новых знаний, умений и навыков участников бизнес-тренингов Не умеет на базовом уровне: создавать условия для проведения бизнес-тренинга, формировать благоприятный психологический климат в группе участников	Компетенции не сформированы
			ПК-4.1 Выбор способов и методов привлечения персонала в соответствии с утвержденными планами	Не знает на базовом уровне: системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; структуру организации и	

		ПК-4 Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала		вакантные должности (профессии, специальности). Не умеет на базовом уровне: определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; пользоваться поисковыми системами и информационными ресурсами в области обеспечения персоналом	
--	--	---	--	---	--