

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Петровская Анна Викторовна
Должность: Директор
Дата подписания: 04.03.2025 11:39:40
Уникальный программный ключ:
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6a5a1f10c8c5199

*Приложение 6
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика
направленность (профиль) программы
Мировая экономика и международный бизнес*

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 экономики и управления

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.О.04 ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) программы: Мировая экономика и международный бизнес

Уровень высшего образования *Магистратура*

Год начала подготовки 2023

Краснодар 2022

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления
Краснодарского филиала
РЭУ им. Г.В. Плеханова Т. П. Хохлова

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры экономики и управления
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова протокол № 6 от 27.01.2022 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
<p>УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</p>	<p>УК-1.3. Выбирает оптимальный вариант решения задачи, аргументируя свой выбор</p>	<p>УК-1.3. 3-1. Знает принципы, критерии, правила построения суждения и оценок УК-1.3. У-1. Умеет формировать собственные суждения и оценки, грамотно и логично аргументируя свою точку зрения УК-1.3. У-2. Умеет применять теоретические знания в решении практических задач</p>	<p>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</p>
	<p>УК-2.1. Понимает принципы проектного подхода к управлению</p>	<p>УК-2.1. 3-1. Знает основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений УК-2.1. 3-2. Знает методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения УК-2.1. 3-3. Знает природу данных, необходимых для решения поставленных задач УК-2.1. У-1. Умеет системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения УК-2.1. У-2. Умеет критически оценивать информацию о предметной области принятия решений УК-2.1. У-3. Умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений</p>	
<p>УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</p>	<p>УК-3.1. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды</p>	<p>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;</p>	
<p>УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>			

		<p>ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли</p> <p>УК-3.1. У-2. Умеет выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений</p> <p>УК-3.1. У-3. Умеет составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы</p>	
<p>ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность</p>	<p>УК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия</p>	<p>УК-3.2. 3-1. Знает основные методы анализа взаимодействия в команде</p> <p>УК-3.2. 3-2. Знает основные современные технологии коммуникации различного типа</p> <p>УК-3.2. 3-3. Знает принципы предоставления обратной связи</p> <p>УК-3.2. У-1. Умеет поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника</p> <p>УК-3.2. У-2. Умеет предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы</p> <p>УК-3.2. У-3. Умеет выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими</p> <p>УК-3.2. У-4. Умеет использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной</p>	<p>Тема 1. Диагностика и определение ключевых технологий эффективного менеджмента</p> <p>Тема 2. Эффективные технологии стратегического управления</p> <p>Тема 3. Технологии эффективного инновационного управления</p> <p>Тема 4. Эффективность применения реинжиниринга бизнес-процессов и реорганизация технологий управления</p> <p>Тема 5. Технологии эффективного управления конкурентоспособностью</p> <p>Тема 6. Эффективные технологии принятия управленческих решений</p> <p>Тема 7. Технологии эффективного управления инвестициями</p>
	<p>ОПК-4.2. Применяет методы оценки эффективности и на их основе разрабатывает варианты организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и несет за них ответственность</p>	<p>ОПК-4.2. 3-1. Знает принципы принятия организационно-управленческих решений</p> <p>ОПК-4.2. У-1. Умеет принимать самостоятельные организационно-управленческие решения и несет за них ответственность</p> <p>ОПК-4.2. У-2. Умеет прогнозировать последствия принятых организационно-управленческих решений</p>	

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

Тематика групповых дискуссий

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

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

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.

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

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-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

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-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

31. 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-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

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.

Критерии оценки:

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

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

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

Задания для текущего контроля

Комплект тестовых заданий

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

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

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, тактическими 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 поддержать 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.
Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.**

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».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

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».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

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 (когорт), 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 (когорт), 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 (когорт), 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 5. Эффективное управление: контур 3 «Продажи».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

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 правильные ответы составляют 85 – 100%;

«хорошо» - выставляется обучающемуся, если правильные ответы составляют 70 – 84%;

«удовлетворительно» - выставляется обучающемуся, если правильные ответы составляют 50 – 69%;

«неудовлетворительно» - выставляется обучающемуся, если правильные ответы составляют менее 50%.

Расчетно-аналитические задания

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

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

Расчетно-аналитическое задание 1. Компания производит и продает комплектующие для мебели (фурнитуру).

Технологический аудит показал необходимость улучшить процесс создания комплектующих на основе применения инструментов бережливого производства.

Суть изменений состоит в устранении потерь, которые связаны с большими расстояниями между участками производства. Это приводит к лишнему перемещению персонала и транспортировки сырья, материалов, комплектующих и полуфабрикатов; нерациональной последовательности операций технологического процесса; нерациональному размещению рабочих мест; осуществление рабочими лишних движений при выполнении технологических операций.

Внедрение технологии бережливого производства снижает затраты на производство.

Инвестиции, необходимые для реализации проекта, включают перепланировку производства, демонтаж и монтаж оборудования, расходы на обучение и составляют 210 000 руб. Финансирование планируется за счет собственных средств.

Изменение денежных потоков, в результате внедрения технологии бережливого производства представлены в табл. 1. Инфляция в расчетах не учитывается. Величина ставки дисконтирования 12%.

Таблица 1 - Изменение статей денежных потоков в результате внедрения технологии бережливого производства

Наименование статьи	Период времени		
	1 год	2 год	3 год
1	2	3	4
Экономия на переменных издержках на весь объем производства, руб.	56 348	62 844	76 193
Экономия затрат на техническое обслуживание и ремонт оборудования, руб.	21 657	21 657	21 657
Экономия суммы налогов, руб.	16 800	18 300	23 870
Суммарный дополнительный эффект, руб.			

Задание. Провести расчет интегральных показателей эффективности проекта внедрения технологии бережливого производства и заполнить таблицу 2.

Таблица 2 - Расчет интегральных показателей эффективности проекта внедрения технологии бережливого производства

Наименование статьи	Период времени		
	1 год	2 год	3 год
1	2	3	4
Дисконтированный дополнительный эффект, руб.			
Инвестиции, руб.			
NPV, руб.			

Расчетно-аналитическое задание 2. Компания тестировала возможность улучшения потребительских характеристик телефона с функцией двух экранов. Для этого был проведен опрос пользователей и получены следующие результаты (табл. 3).

Таблица 3 - Что для вас важно при выборе телефона с двумя экранами?

№	Ответ	Итог
A	Насколько конструкция телефона будет прочной	20,00%
B	Насколько телефон устойчив к загрязнению и другим внешним воздействиям	29,40%
C	Как она выглядит	4,90%
D	Насколько она понравится моему родителю/супругу/супруге/друзьям/коллегам	18,50%

E	Насколько легко пользоваться двумя экранами	12,80%
F	Какова цена телефона	9,80%
G	Другое (свои варианты ответа)	4,60%
	Всего	100,00%

Задание. Исходя из данных опроса, сформулируйте понимание того, что хотят потенциальные клиенты и детализируйте оценку, насколько продукт отвечает требованиям клиентов. Уточните условия увеличения продаж на 50% в расчете на одного пользователя, используя модель Кано.

Расчетно-аналитическое задание 3. Владелец бизнеса получил информацию маркетологов о клиентах за последние 6 месяцев и решил оценить потенциал прогнозной ценности клиентов.

Период: 6 месяцев, с июня по ноябрь.

Среднее количество транзакций в месяц (T) = 20.

Средняя стоимость заказа (AOV) = \$600.

Средний коэффициент прибыли (AGM) = 28,5%.

Средний жизненный цикл клиентов в месяцах (ALT) = 4 месяца

Задание. Рассчитать прогнозируемую оценку ценности одного клиента, а также всех потенциальных клиентов, зная, что на конец ноября общее количество существующих клиентов составило 150 клиентов.

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

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

Расчетно-аналитическое задание 1.

Владелец компании рассматривает проект партнера по передаче на аутсорсинг услуг охраны в связи с усилением требований к безопасности объектов.

Анализ показал сильной стороной аутсорсинга услуг охраны для владельца уменьшение финансовых и административных издержек, а также уменьшение неэффективных расходов.

Владельцу представлена следующая информация:

Финансовые затраты при использовании собственной службы безопасности:

8 ставки сторожа с зарплатой за месяц на 1 ставку - 40 900 руб. с начислениями.

Спец. одежда (зимняя и летняя): 45 000 руб. в год на одного охранника.

Финансовые затраты при передаче услуг охраны на аутсорсинг:

1 ч - 700 руб.

Задание. Провести расчет-обоснование целесообразности применения бизнес-модели аутсорсинга для услуг охраны.

Расчетно-аналитическое задание 2.

Компания производит и продает специальные комплекты комплектующих для мягкой мебели. Владелец наблюдает рост продаж в натуральном выражении (готовые комплекты фурнитуры), однако не имеет возможности получать дополнительные деньги для инвестиций в развитие бизнеса.

Он поручил подготовить расчет-обоснование для принятия им решений о развитии бизнеса.

Генеральный директор представил следующие данные (таблица 4).

Таблица 4. Показатели компании за месяц

Показатель	Значение
Цена комплекта, руб.	1 850
Количество, компл.	1 000
Постоянные затраты	
Аренда, руб.	800 000
ФОТ рабочих, руб.	12 000 000
Реклама, руб.	50 000
Минимальная прибыль, руб.	500 000
Переменные затраты	
Себестоимость комплекта, руб.	480
Бонус менеджера, руб. за компл.	850
Доставка	60

Задание. Рассчитать точку безубыточности в натуральном выражении и сделать вывод о запасе прочности в натуральном выражении и в процентах, если продажа комплектов составляет 41 000 комплектов в месяц.

Расчетно-аналитическое задание 3.

Компания производит и продает специальные комплекты комплектующих для мягкой мебели. Владелец наблюдает снижение продаж в денежном выражении и потому не имеет возможности получать дополнительные деньги для инвестиций в развитие бизнеса. Он поручил подготовить расчет-обоснование для принятия им решений о развитии бизнеса. Генеральный директор представил следующие данные (таблица 5).

Таблица 5. Показатели компании за месяц

Показатель	Значение
Цена комплекта, руб.	1 850
Количество, компл.	1 000
Постоянные затраты	
Аренда, руб.	800 000
ФОТ рабочих, руб.	12 000 000
Реклама, руб.	50 000
Минимальная прибыль, руб.	500 000
Переменные затраты	
Себестоимость комплекта, руб.	480
Бонус менеджера, руб. за компл.	850
Доставка	60

Задание. Рассчитать точку безубыточности в денежном выражении и сделать вывод о запасе прочности в денежном выражении и в процентах, если продажа комплектов составляет 75 850 тыс. руб. в месяц.

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

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

Расчетно-аналитическое задание 1.

Отдел маркетинга тратит 170 500 руб. в месяц из бюджета компании на интернет-рекламу. При этом поступает 350 обращений потенциальных клиентов, из которых покупки совершает 34, 6%.

Задание. Рассчитайте эффективность примененной технологии организации интернет-рекламы.

Расчетно-аналитическое задание 2.

В отделе продаж компании менеджер со средней постоянной зарплатой 65000 рублей ежемесячно добивается конверсии 15% от количества исходящих звонков клиентам. В результате он продает 50 продуктов с их средней маржинальностью 800 руб.

Задание. Рассчитайте эффективность технологии организации прямых продаж.

Расчетно-аналитическое задание 3.

Проведите необходимые расчеты и сделайте обоснованный вывод о результативности организации работы с целевой группой клиентов, основываясь на приведенных ниже данных.

1. Начал работу новый массажный салон. На открытии салона была объявлена в интернете рекламная акция– бесплатный массаж. Рекламу посмотрели 1200 человек; уточнили условия акции 550 человек; записались на массаж 380 человек; пришли на массаж и познакомились с условиями услуги 330 человек, оставили контакты – 300 человек: сразу записались на следующий массаж 63 человека.

2. Салон ортопедической обуви, расположенный около метро, нанял людей раздавать флаеры и визитки. В результате за неделю было роздано 1960 флаеров и визиток; пришли в магазин 230 человек; примерили обувь и получили консультацию 197 человек; заказали и оплатили 74 человека.

3. Владелице парикмахерского салона рекомендовали дать объявление в социальных сетях о новых технологиях оказания услуг. Кликнули по объявлению 500 человек; оставили свои e-мейлы и телефоны – 150 человек; по звонкам приглашены в салон — 120 клиентов; записались повторно 70 клиентов; стали постоянными клиентами и пользуются более одной услугой – 50 человек.

Расчетно-аналитическое задание 4.

Уровень 1. Генеральный директор принял решение инвестировать 100 000 рублей в продвижение услуги. В результате пришли 50 новых клиентов.

Оцените результативность технологии менеджмента контура 3 «Продажи», зная следующие данные:

Потрачено на продвижение услуги	100 000 руб.
Результат продвижения	100 новых клиентов
Доход с клиента	2 000 р.

Уровень 2. Генеральный директор принял решение инвестировать 100 000 рублей в продвижение услуги. В результате пришли 50 новых клиентов.

Оцените результативность технологии менеджмента контура 3 «Продажи», зная следующие данные:

Потрачено на продвижение услуги	100 000 руб.
Результат продвижения	100 новых клиентов
Доход с одной покупки	2 000 р.
Жизненная ценность клиента (LTV)	10 000 р.
Количество покупок за ЖЦК (LTV)	5 раз
Расходы на продукт и прочее	1 000 р.

Кейсы

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

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

Кейс 1.

Владелец компании отмечает устойчивую тенденцию снижения объема продаж за последние три года. Заместитель генерального директора по производству утверждает, что это связано с тем, что продукт теряет конкурентоспособность, затраты растут и есть необходимость реорганизации отдела продаж и назначения нового руководителя отдела.

Задание. Сформулируйте варианты управленческих решений в условиях неопределенности, которые позволят организации избежать проблем, связанных со снижением продаж, позволит сохранить персонал, улучшить продукт, сделать его более конкурентоспособным и повысить продажи.

Кейс 2.

Заместитель генерального директора по коммерческой деятельности на основании маркетинговых исследований рынка продукции компании сделал вывод от том, что для удержания своих позиций на рынке компании следует перейти на новую модель продукта с улучшенными потребительскими характеристиками.

Финансовый директор заявил, что новая модель продукта требует больших инвестиционных затрат и это требует привлечения заемных средств, что проблематично из-за низких показателей финансового состояния.

Заместитель генерального директора по маркетингу обосновал свое мнение о том, что более качественный продукт будет реализовываться по более высокой цене.

Задание. Сформулируйте возможные управленческие решения генерального директора в условиях неопределенности и обоснуйте наиболее выгодный вариант из имеющихся альтернатив.

Кейс 3.

За прошедший месяц магазин одежды для молодежи обслуживал в среднем 230 человек. При этом средний чек составил 4.500 рублей, а количество позиций в чеке – 2 позиции. Владелец

предполагает, что в следующем месяце число обслуженных покупателей составит примерно 260 человек, что позволит ему выйти на требуемый уровень прибыли для изъятия на строительство дома.

Задание. Сформулируйте возможные управленческие решения по достижению цели владельца в условиях неопределенности и алгоритм проверки его мнения.

Критерии оценки:

«**отлично**» - студент проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

«**хорошо**» - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность, но допускает некоторые неточности, отсутствует достаточная глубина и зрелость суждений;

«**удовлетворительно**» - студент отвечает недостаточно глубоко и самостоятельно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

«**неудовлетворительно**» - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций.

Задания для творческого рейтинга

Темы индивидуальных и/или групповых проектов

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

1. Построение контура 1 эффективной технологии управления организацией «Создание ценности» для производственной организации.
2. Построение контура 1 эффективной технологии управления организацией «Создание ценности» для организации, оказывающей услуги.
3. Построение контура 2 эффективной технологии управления организацией «Бизнес-модели» для производственной организации.
4. Построение контура 2 эффективной технологии управления организацией «Бизнес-модели» для организации, оказывающей услуги.
5. Построение контура 3 эффективной технологии управления организацией «Продажи» для производственной организации.
6. Построение контура 3 эффективной технологии управления организацией «Продажи» для организации, оказывающей услуги.

Критерии оценки:

«**отлично**» - студент проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

«**хорошо**» - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность, но допускает некоторые неточности, отсутствует достаточная глубина и зрелость суждений;

«**удовлетворительно**» - студент отвечает недостаточно глубоко и самостоятельно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

«неудовлетворительно» - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций.

Темы эссе

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

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2.

1. Управленческая информация как источник эффективных решений владельца бизнеса.
2. Построение моделей визуализации управленческой информации (дашбордов).
3. Проблемы построения основных контуров эффективного управления.

Критерии оценки:

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

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

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

«неудовлетворительно» - выставляется студенту, 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 средства</i>
<i>Вопрос 1.</i>
<i>Вопрос 2.</i>
<i>Практическое задание (расчетно-аналитическое)</i>

Задания, включаемые в зачетное задание

Перечень вопросов к зачету с оценкой:

1. Диагностика технологий менеджмента международной компании
2. Диагностика технологий менеджмента в инновационной компании
3. Определите преимущества и недостатки реинжиниринга бизнес-процессов
4. Методологии моделирования бизнес-процессов
5. Развитие маркетинговых технологий в венчурной индустрии
6. Финансовые и инвестиционные технологии развития венчурного проекта
7. Особенности управления персоналом в международной компании
8. Разработка стандартов управления персоналом в российской корпорации
9. Планирование потребности в персонале

10. Особенности проблем управления персоналом в малом инновационном предприятии
11. Факторы конкурентоспособности по М.Портеру и технологи управления
12. Конкурентоспособность товара: показатели, факторы, методы оценки. Технологии управления
13. Конкурентная стратегия фирмы. Маркетинг как средство повышения конкурентоспособности.
14. Стратегическое планирование и управление конкурентоспособной фирмой
15. Уровни и типы принятия управленческих решений
16. Принципы принятия эффективных управленческих решений
17. Процесс, стадии и технологии принятия управленческих решений в условиях неопределенности
18. Процедура принятия групповых управленческих решений
19. Классификация управленческих решений
20. Функции и технологии самоменеджмента
21. Основные правила планирования времени
22. Технологии управления карьерой
23. Технологии самоконтроля в деятельности менеджера
24. Финансовые технологии управления бизнесом
25. Методологические основы анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации
26. Финансовое планирование в системе управления предприятием
27. Система оценки эффективности технологий менеджмента.
28. Антикризисные технологии управления в рамках несудебных и судебных процедур
29. Эффективные технологии разработки антикризисной стратегии предприятия
30. Технологии учета фактора времени при экспертизе инвестиционных проектов. Дисконтирование денежных потоков.
31. Технологии оценки всех видов рисков при экспертизе инвестиционных проектов
32. Показатели оценки эффективности инвестиционных проектов
33. Содержание и классификация структур управления
34. Характеристика иерархических структур управления
35. Характеристика органических структур управления
36. Перспективные формы организации
37. Сущность и общая характеристика функций менеджмента
38. Планирование как функция менеджмента
39. Функция организации
40. Функция мотивации
41. Функция контроля
42. Сущность и классификация методов управления
43. Экономические методы и их реализация на различных уровнях управления
44. Организационно-распорядительные методы управления
45. Социально-психологические методы управления
46. Сущность и виды коммуникаций в организации
47. Управление коммуникациями. Коммуникационный процесс
48. Коммуникативные барьеры и способы их преодоления
49. Общение как форма коммуникаций в организации
50. Сущность, виды и значение управленческих решений
51. Факторы качества управленческих решений
52. Процесс принятия управленческих решений
53. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений
54. Сущность концепции управления человеческими ресурсами
55. Характеристика персонала организации
56. Система управления персоналом организации

57. Понятие и структура личности. Свойства личности
58. Организация работы коллектива, мотивация и стимулирование работников
59. Сущность и классификация рабочих групп
60. Характеристика групповых процессов в организации
61. Команды и командообразование в организации
62. Сущность и динамика лидерства. Факторы современного лидерства
63. Понятие, структура и классификация конфликтов
64. Способы управления конфликтами: структурные, межличностные, др.
65. Характеристика, факторы и динамика стрессов
66. Управление стрессами в организации
67. Повышение стрессоустойчивости персонала и психогигиена стрессов
68. Сущность, динамика и значение изменений и нововведений
69. Процесс осуществления изменений и нововведений
70. Сущность и составляющие эффективности менеджмента
71. Характеристика основных показателей эффективности управления.
72. Проблемы и пути повышения эффективности менеджмента.

Расчетно-аналитические задания к зачету с оценкой

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».



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	январ.21
окт.20	349	29%	31%	39%	32%

ноя.20	56		31%	31%	20%
дек.20	27			30%	41%
январь.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.

6. Бригада работников склада готовой продукции торгово-закупочной фирмы «ТРК» в составе 5 человек за смену продолжительностью 8час. выполнила фасовочные работы на сумму 160 тыс. руб. Рассчитайте среднюю производительность труда работника бригады за смену, за час работы.

7. В кофейне «КоFF» оплата труда кондитера при повременной оплате составляет 12000 руб. при норме выпуска кондитерских изделий 500 ед. в месяц. Определите заработок кондитера, работающего на прямой сдельной оплате труда при фактической выработке 600 ед. Как изменится его заработок при увеличении выработки на 150 ед.?

8. Посредник реализует продукцию фирмы на условиях комиссионной оплаты в размере 2% объема продаж. Определите его заработок за месяц при продаже на сумму 1300 тыс. руб. Как изменится размер оплаты труда при увеличении продаж на сумму 300 тыс. руб.?

9. Работник для совершения крупной покупки нуждается в денежных средствах в сумме 120 тыс. руб. Его труд оплачивается работодателем на условиях комиссионного вознаграждения в размере 2,5% от сумм заключенных сделок на продажу. На какую сумму работник должен заключить сделок? Сколько времени ему понадобится, если в среднем в месяц он заключает сделок на 1200 тыс. руб.?

10. Сеть мебельных салонов «Д’Иван» внедряет на рынок новые продукты. В первый месяц объем продаж составил 17200 руб., во второй месяц – 25800 руб., в третий – 43000 руб. Определите темп роста продаж за каждый месяц. Рассчитайте среднемесячный темп роста продаж.

11. Компания «РеалКом», реализующая компьютерную технику, увеличила объем продаж принтеров с 6 тыс. ед. до 9 тыс. ед. Прибыль от продажи одного принтера составляет 1300 руб. Определите размер прибыли предприятия от продаж принтеров, в т.ч. дополнительно полученной прибыли.

12. Объем денежной выручки пиццерии «Май» составил за год 2825 тыс. руб. Установите размер прибыли от продаж при условии, что ее доля в денежной выручке предприятия в среднем составляет 12%.

13. В результате внедрения бонусных программ денежная выручка отдела продаж компании возросла на 13,5%. Рассчитайте, как изменится прибыль от продаж при условии, что по опыту работы компании рост денежной выручки на 1% позволяет увеличить прибыль от продаж в среднем на 0,2%.

14. Вследствие усилившейся конкуренции прибыль от продаж кафе «Весна» снизилась на 3,5%. Определите изменение денежной выручки, если при сложившемся соотношении 1% снижения прибыли от продаж соотносится с уменьшением денежной выручки в среднем на 4%.

15. Вследствие ошибок в системе стимулирования производительность труда работников фирмы «Мега-С» снизилась с 5902 тыс. руб. на 12%. Установите сложившуюся производительность труда работников.

16. После внедрения нового торгово-технологического оборудования производительность труда работников кафе «Комфорт» увеличилась на 15%. Укажите, как изменится прибыль от продаж, если по опыту работы предприятия рост производительности труда на 1% позволяет увеличить прибыль от продаж в среднем на 0,2%.

17. Руководство мини-пекарни «Сластена» объявило, что для реализации стратегических целей необходимо обеспечить получение прибыли от продаж в размере не менее 950 тыс. руб. Рассчитайте, какой для этого должна быть денежная выручка, если на 1 руб. выручки приходится в среднем 0,22 руб. прибыли от продаж.

18. Необоснованная кадровая политика руководства предприятия привела к снижению прибыльности (эффективности труда) персонала на 147 тыс. руб. или на 9%. Найдите исходное значение прибыльности персонала.

19. За счет расширения зоны обслуживания денежная выручка закусочной «24 часа» возросла и составила 27015 тыс. руб. Определите размер фонда оплаты труда персонала, если по опыту работы предприятия его доля по отношению к денежной выручке в среднем составляет 6%.

20. В ООО «Восток» на 1 руб. денежной выручки приходится в среднем 0,17 руб. расходов на оплату труда. Определите размер оплаты труда работников при объеме денежной выручки 3196 тыс. руб.

21. В ресторане «Визит» в результате проведенных мероприятий фонд оплаты труда работников увеличился на 8%. Укажите, как изменился объем денежной выручки, исходя из того, что увеличение оплаты труда на 1% обеспечивается ростом денежной выручки магазина в среднем на 1,8%.

22. Опыт работы ИП «Уют» показывает, что при росте денежной выручки на 1% оплата труда работников увеличивается в среднем на 0,6%. Как должна увеличиться денежная выручка, чтобы оплата труда работников возросла на 2%?

23. В результате введения соревнования между отделами объем продаж предприятия увеличился и составил 3709 тыс. руб. Определите размер оплаты труда работников, при условии, что на 1 руб. денежной выручки приходится в среднем 0,14 руб. расходов на оплату труда.

24. Анализ показателей деятельности ресторана «Каскад» показал, что на 1 руб. расходов на оплату труда персонала приходится в среднем 12 руб. денежной выручки. Определите объем денежной выручки при среднемесячной сумме расходов на оплату труда 89 тыс. руб.

25. В столовой «Спутник» в результате стимулирующих мероприятий производительность труда персонала увеличилась на 14%. Рассчитайте, как изменится оплата труда, если по сложившемуся соотношению рост производительности труда на 1% сопровождается увеличением оплаты труда в среднем на 0,7%.

26. В компании «Аква» в результате введения стимулирующих выплат фонд оплаты труда увеличился на 7%. Укажите, как изменилась производительность труда работников, если по опыту работы предприятия увеличение оплаты труда на 1% сопровождается увеличением производительности труда на 1,6%.

27. В кондитерской «Гранд» с численностью 19 чел. производительность труда снизилась на 16430 руб. Установите потери денежной выручки для организации. Рассчитайте, при каком размере производительности труда объем денежной выручки может составить 3785 тыс. руб.

28. В ООО «Альянс» было проведено обучение в виде тренинга продаж для 5 сотрудников стоимостью 5200 руб. за каждого участника. В итоге выручка от продаж возросла на 42 тыс. руб. Укажите размер дополнительно полученной прибыли от продаж.

29. В ООО «Маяк» рентабельность продаж составляет 6,2% при размере прибыли от продаж 501 тыс. руб. Укажите объем денежной выручки предприятия. Рассчитайте, насколько следует увеличить прибыль от продаж, чтобы рентабельность составила 7,0%?

30. В ТРК «Парус» при объеме денежной выручки 5463 тыс. руб. рентабельность продаж снизилась на 1,2%. Определите размер снижения прибыли от продаж. Укажите, какой должна быть прибыль от продаж, чтобы рентабельность увеличилась до 6,5%?

31. В торговой фирме «Вист» вследствие неблагоприятного климата (авторитарный стиль управления, неэффективная система мотивации и стимулирования труда, повышенная конфликтность) отмечается нестабильность кадрового состава. При среднесписочной численности 103 чел. (увеличение за год составило 4 чел.) число принятых составило 22 чел., что на 6 чел. больше предыдущего периода, а число уволенных - 25 чел., что на 2 чел. выше базисного уровня.

Данные представлены в таблице.

Показатели	Предшествующий период	Отчетный период	Отклонения	
			+; -	%
1. Численность персонала, чел.		103	4	
2. Принято в фирму		22	6	
3. Уволено с фирмы, всего чел.		25	2	-
в т. ч. по собственному желанию		19	1	
по инициативе администрации		4	-	
призыв на военную службу		1	1	
уход на пенсию		1	-	
4. Коэффициент по приему				
5. Коэффициент по выбытию				
6. Коэффициент текучести				

Рассчитайте динамику коэффициентов оборота кадров по приему, по выбытию, текучести персонала.

32. Руководство сети предприятий массового питания «Смак'К» объявило о проведении конкурса на звание «Лучший менеджер по продажам» с выплатой победителю крупного денежного вознаграждения и включением в топ-лист компании. В результате производительность труда работников увеличилась на 13% и составила 4581 тыс. руб. Определите прирост объема продаж компании.

Расчеты внесите в таблицу.

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонения	
			+; -	%
1. Производительность труда, тыс. руб.		4581		13
2. Численность работников, чел.	26		-	-
3. Объем продаж, тыс. руб.				

Установите размер прибыли от продаж, учитывая, что доля прибыли от продаж в денежной выручке предприятия за последние три года в среднем составляла 12%.

33. В результате негативного влияния последствий мирового финансового кризиса заработная плата работников предприятия «Home Room» снизилась с 26300 тыс. руб. на 12%. Было проведено совмещение должностных обязанностей, за счет чего сокращено 2 чел. Определите изменение фонда оплаты труда.

Расчеты внесите в таблицу.

Показатели	До кризиса	После кризиса	Отклонения	
			+; -	%
1. Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	26300			12
2. Численность работников, чел.		34	-2	
3. Фонд оплаты труда, тыс. руб.				

Укажите, как изменится производительность труда работников, если по опыту работы предприятия изменение фонда оплаты труда на 1% соотносится с изменением производительности труда на 1,4%.

34. Среднесписочная численность работников ООО «Альянс» составляет 30 человек. Среднемесячная заработная плата – 13000 руб. Определите годовой и месячный фонд оплаты труда.
35. В ресторане «Лагуна» с годовым объемом продаж 96 млн. руб. и площадью 120 м² среднесписочная численность работников составила 20 человек. Определите производительность труда работников (в среднем в год, в месяц).
36. Бригада работников склада готовой продукции торгово-закупочной фирмы «ТРК» в составе 5 человек за смену продолжительностью 8час. выполнила фасовочные работы на сумму 160 тыс. руб. Рассчитайте среднюю производительность труда работника бригады за смену, за час работы.

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
«отлично»/ «зачтено»	УК-1 УК-2 УК-3 ОПК-4	УК-1.3; УК-2.1; УК-3.1; УК-3.2; ОПК-4.2	Знает верно и в полном объеме: принципы, критерии, правила построения суждения и оценок основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения природу данных, необходимых для решения поставленных задач	Продвинутый

		<p>основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы</p> <p>основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных</p> <p>основные методы анализа взаимодействия в команде</p> <p>основные современные технологии коммуникации различного типа</p> <p>принципы предоставления обратной связи</p> <p>принципы принятия организационно-управленческих решений</p> <p>Умеет верно и в полном объеме:</p> <p>формировать собственные суждения и оценки, грамотно и логично аргументируя свою точку зрения</p> <p>применять теоретические знания в решении практических задач</p> <p>системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения</p> <p>критически оценивать информацию о предметной области принятия решений</p> <p>использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений</p> <p>определять роль каждого участника команды; ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли</p> <p>выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений</p> <p>составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы</p> <p>поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника</p> <p>предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы</p>	
--	--	---	--

			<p>выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими</p> <p>использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной</p> <p>принимать самостоятельные организационно-управленческие решения и несет за них ответственность</p> <p>прогнозировать последствия принятых организационно-управленческих решений</p>	
<p>«хорошо»/ «зачтено»</p>	<p>УК-1 УК-2 УК-3 ОПК-4</p>	<p>УК-1.3; УК-2.1; УК-3.1; УК-3.2; ОПК-4.2</p>	<p>Знает с незначительными замечаниями:</p> <p>принципы, критерии, правила построения суждения и оценок</p> <p>основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений</p> <p>методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения</p> <p>природу данных, необходимых для решения поставленных задач</p> <p>основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы</p> <p>основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных</p> <p>основные методы анализа взаимодействия в команде</p> <p>основные современные технологии коммуникации различного типа</p> <p>принципы предоставления обратной связи</p> <p>принципы принятия организационно-управленческих решений</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями:</p> <p>формировать собственные суждения и оценки, грамотно и логично аргументируя свою точку зрения</p> <p>применять теоретические знания в решении практических задач</p> <p>системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения</p>	<p>Повышенный</p>

			<p>критически оценивать информацию о предметной области принятия решений использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений 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 самостоятельные организационно-управленческие решения и несет за них ответственность прогнозировать последствия принятых организационно-управленческих решений</p>	
«удовлетворительно»/ «зачтено»	УК-1 УК-2 УК-3 ОПК-4	УК-1.3; УК-2.1; УК-3.1; УК-3.2; ОПК-4.2	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: принципы, критерии, правила построения суждения и оценок основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения</p>	Базовый

		<p>природу данных, необходимых для решения поставленных задач</p> <p>основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы</p> <p>основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных</p> <p>основные методы анализа взаимодействия в команде</p> <p>основные современные технологии коммуникации различного типа</p> <p>принципы предоставления обратной связи</p> <p>принципы принятия организационно-управленческих решений</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</p> <p>формировать собственные суждения и оценки, грамотно и логично аргументируя свою точку зрения</p> <p>применять теоретические знания в решении практических задач</p> <p>системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения</p> <p>критически оценивать информацию о предметной области принятия решений</p> <p>использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений</p> <p>определять роль каждого участника команды; ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли</p> <p>выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений</p> <p>составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы</p> <p>поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника</p> <p>предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы</p>	
--	--	---	--

			<p>выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими</p> <p>использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной</p> <p>принимать самостоятельные организационно-управленческие решения и несет за них ответственность</p> <p>прогнозировать последствия принятых организационно-управленческих решений</p>	
<p>«неудовлетворительно»/ «не зачтено»</p>	<p>УК-1 УК-2 УК-3 ОПК-4</p>	<p>УК-1.3; УК-2.1; УК-3.1; УК-3.2; ОПК-4.2</p>	<p>Не знает на базовом уровне:</p> <p>принципы, критерии, правила построения суждения и оценок</p> <p>основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений</p> <p>методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения</p> <p>природу данных, необходимых для решения поставленных задач</p> <p>основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы</p> <p>основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных</p> <p>основные методы анализа взаимодействия в команде</p> <p>основные современные технологии коммуникации различного типа</p> <p>принципы предоставления обратной связи</p> <p>принципы принятия организационно-управленческих решений</p> <p>Не умеет на базовом уровне:</p> <p>формировать собственные суждения и оценки, грамотно и логично аргументируя свою точку зрения</p> <p>применять теоретические знания в решении практических задач</p> <p>системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения</p> <p>критически оценивать информацию о предметной области принятия решений</p>	<p>Компетенции не сформированы</p>

			<p>использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений</p> <p>определять роль каждого участника команды; ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли</p> <p>выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений</p> <p>составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы</p> <p>поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника</p> <p>предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы</p> <p>выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими</p> <p>использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной</p> <p>принимать самостоятельные организационно-управленческие решения и несет за них ответственность</p> <p>прогнозировать последствия принятых организационно-управленческих решений</p>	
--	--	--	--	--