



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

УТВЕРЖДЕНО
Ученым советом МГТУ им. Г.И. Носова
Протокол № 4 от 26 февраля 2025 г.

Ректор МГТУ им. Г.И. Носова
председатель ученого совета

_____ Д.В. Терентьев

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Направление подготовки
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность (профиль) программы
Управление развитием компании

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
УК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		
Методология и методы научного исследования		
УК-1.1	Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	Практико-ориентированные задания: Задание: 1. Дайте авторское определение понятиям: «познание», «наука», «исследование», «научно-исследовательская деятельность (работа)». 2. Опишите основные тенденции развития науки. 3. Изобразите схематически логику развития науки. 4. Изобразите схематически виды научных исследований. В чём заключается их сходство и отличие? 5. Дайте авторское определение понятиям: «метод», «методология», «методология научного познания». 6. Перечислите и охарактеризуйте методологические принципы научного исследования. Задание: 1. Опишите основные этапы исследовательской работы. 2. Изобразите схематически, перечислите и раскройте основные компоненты стратегии научного исследования. 3. Изобразите схематически, перечислите и раскройте основные компоненты тактики научного исследования. 4. Составьте схему планирования научного исследования. 5. На примере темы выбранного научного исследования раскройте его концепцию. 6. На примере темы выбранного научного исследования охарактеризуйте объект, предмет, гипотезу, цели и задачи научного исследования. 7. Опишите в каком виде могут быть представлены результаты научного исследования. 8. Сформулируйте цели и задачи внедрения результатов научного исследования в практическую деятельность. Составьте предполагаемый проект акта внедрения. Задание: 1. Перечислите основные компоненты методического инструментария научного исследования и дайте ему краткую содержательную характеристику. 2. Самостоятельно выберите комплекс методов, которые вы собираетесь применять в научном исследовании. Обоснуйте свой выбор. 3. Немецкий философ Х. Рейхенбах писал по поводу метода индукции так: «Этот принцип определяет истинность научных теорий. Устранение его из науки означало бы не более и не менее как лишение науки её способности различать истинность и ложность её теорий. Без него наука, очевидно, более не имела бы права говорить об

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		отличии своих теорий от причудливых и произвольных созданий поэтического ума». Согласны ли вы с мнением философа? Почему? Обоснуйте свой ответ. 4. Согласны ли вы с мнением А. Маслоу, что «информация без человеческого понимания подобна ответу без вопроса – она лишена смысла»? Почему? Обоснуйте свой ответ. 5. Изобразите схематически и раскройте порядок (процедуру) написания научной статьи. 6. Составьте терминологический словарь понятий по выбранной теме научного исследования и оформите презентацию. Примерные тестовые задания 1. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Научное исследование начинается с: а) синтеза; б) обобщений; в) выводов; г) проблемной ситуации. 2. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Предмет исследования представляет собой: а) некоторую сторону, грань объекта исследования, неизвестное в известном; б) то, на что направлена мысль, что составляет ее содержание или на что направлено какое-то действие; в) процесс или явление, порождающее проблемную ситуацию и взятое исследователем для изучения. 3. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Средствами исследования выступают: а) методы исследования; б) задачи исследования; в) материал исследования. 4. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Научное предположение, допущение, истинное значение которого неопределенно, называется: а) методом; б) наблюдением; в) моделированием; г) гипотезой. 5. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Важнейшими аспектами рассмотрения научного исследования является движение мысли исследователя в направлении:

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		а) гипотеза – результат исследования – проблема; б) результат исследования – проблема – гипотеза; в) проблема – гипотеза – результат исследования. 6. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Методология науки – это: а) учение о методах и процедурах научной деятельности; б) система методов и исследовательских процедур; в) теория науки; г) совокупность методик изучения научных дисциплин. 7. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Исследования, направленные на разработку и развитие теоретических концепций науки, её научного статуса, истории и методологии (методология науки – учение о принципах построения, формах и способах научного познания), т.е. призваны разрешать задачи стратегического характера: а) прикладные; б) поисковые; в) фундаментальные. 8. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Процесс деятельности, создающий качественно новые материальные и духовные ценности или итог создания объективно нового. Основной критерий – уникальность результата – это: а) творчество; б) логика; в) креативность. 9. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Исследование какого-либо явления путём активного воздействия на него при помощи создания новых условий, соответствующих целям исследования, или же через изменение течения процесса в нужном направлении – это: а) наблюдение; б) эксперимент; в) моделирование. 10. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Явление, процесс, которые порождают проблематику, затронутую в конкретно взятой работе; та часть научных знаний, с которой необходимо работать автору: а) предмет исследования;

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		б) объект исследования; в) задачи исследования. 11. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Степень важности научного исследования в данный момент и в данной ситуации для решения данных проблем, вопросов или задач: а) актуальность; б) новизна; в) достоверность. 12. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Критерий научного исследования, определяющий степень преобразования, дополнения, конкретизации научных данных: а) актуальность; б) новизна; в) достоверность. 13. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНО ВЫСТРОЕННЫЙ ПЛАН НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ 1) список используемых источников; 2) содержание; 3) основная часть; 4) введение; 5) титульный лист; 6) заключение; 7) историческая справка по проблеме исследовательской работы; 8) приложения. 14. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Принципы построения, методы и способы научно-исследовательской деятельности: а) методология науки; б) методологическая рефлексия; в) методологическая культура. 15. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Обоснованное представление об общих результатах исследования: а) задача исследования; б) гипотеза исследования; в) цель исследования.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		16. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Метод исследования, который предполагает организацию ситуации исследования и позволяет ее контролировать: а) наблюдение; б) эксперимент; в) анкетирование. 17. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Метод исследования, предполагающий, что обследуемый, выполняя задание, проходит определенное испытание: а) интервью; б) тестирование; в) изучение документов. 18. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Метод исследования, предполагающий, что обследуемый отвечает на ряд задаваемых ему вопросов: а) опрос; б) тестирование; в) эксперимент. 19. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ Методы исследования, основанные на опыте, практике: а) эмпирические; б) теоретические; в) статистические.
УК-1.2	Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников, определяет пробелы в информации, необходимой для решения	Кейс-задачи: 1. Сфера исследовательской деятельности, направленная на получение новых знаний о природе, обществе и мышлении – это: _____ • наука 2. Способ теоретического или экспериментального исследования какого-либо явления или процесса – это: _____ • метод 3. Учение о структуре логической организации, методах и средствах деятельности (учение о принципах построения, формах и способах научно-исследовательской деятельности – это: _____ • методология 4. Метод исследования, заключающийся в том, что предмет изучения мысленно или практически расчленяется на составные элементы (части объекта, или его признаки, свойства, отношения), при этом каждая из частей исследуется отдельно – это: _____

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
	проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению	• анализ 5. Принцип научного исследования, связанный с соотносением в изучаемых явлениях общего, особенного и единичного, проникновением в их внутреннюю структуру, раскрытием законов их существования, условий и факторов их развития – это: _____ • принцип сущностного анализа 6. Принцип научного исследования, требующий в каждом исследовании сочетать изучение истории объекта и теории (структуры, функций, связей объекта в его современном состоянии), а также перспектив его развития – это: _____ • принцип единства логического и исторического 7. Вид деятельности человека, позволяющий раскрыть суть и содержание явлений, познать и оценить их, определить тенденции развития, найти возможность использования полученных знаний в практической деятельности – это: _____ • исследование 8. Мышление в его высшей форме, выходящее за пределы известного, а также деятельность, порождающая нечто качественно новое – это: _____ • творчество 9. Исследования, которые решают в большей мере практические задачи или теоретические вопросы практической направленности – это: _____ • прикладные 10. Творческие способности, характеризующиеся готовностью к созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных или принятых схем мышления, и входящие в структуру одарённости в качестве независимого фактора, а также способность решать проблемы, возникающие внутри статичных систем – это: _____ • креативность 11. Преднамеренное, систематическое восприятие явлений и процессов с целью их последующего анализа и объяснения – это: _____ • наблюдение 12. Совокупность действий по достижению значимой цели, которая требует многоэтапного планирования – это: _____ • стратегия исследования 13. Положение, выдвигаемое в качестве предварительного, условного объяснения некоторого явления или группы

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		явлений – это: _____ • гипотеза 14. Те или иные стороны, свойства, характеристики объекта, которые представляют научный интерес в связи с решаемой проблемой – это: _____ • предмет исследования 15. Серия операций, уточняющих и конкретизирующих поисково-исследовательскую деятельность; система локальных действий, направленных на достижение поставленной цели – это: _____ • тактика исследования 16. Логика – это наука о законах, приемах правильного построения мысли, направленной на познание объективной действительности, основной задачей которой является _____ а) достижение истинности знания; в) построение структуры умственного процесса; в) применение верных методов познания. 17. Система исследовательского труда, которая используется для получения фактического материала, его обработки и получения необходимых результатов, это _____ • методика 18. Установление различия между объектами материального мира или нахождение в них общего, осуществляемое как при помощи органов чувств, так и при помощи специальных устройств, это _____ • сравнение 19. Этот метод предполагает исследование возникновения, формирования и развития объекта в хронологической последовательности, в результате чего исследователь получает дополнительные знания об изучаемом объекте в процессе их развития, это _____ • исторический метод
УК-1.3	Разрабатывает и содержательно аргументирует стратегию решения проблемной	Задания: Дайте характеристику следующих делений и классификаций. Укажите на ошибки, если они имеются: 1) Формы собственности в Российской Федерации: государственная, муниципальная, частная и иные формы собственности.

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов; строит сценарии реализации стратегии, определяя возможные риски и предлагая пути их устранения	2) Языки делятся на естественные и искусственные. 4) Государства бывают монархические, республиканские и федеративные. 5) Банки бывают государственные и коммерческие.

УК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

Инновационное предпринимательство		
УК-2.1	Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления	Примерный перечень теоретических вопросов к зачету: 1. Бизнес-планирование в предпринимательстве 2. Инновации: сущность, свойства, подходы к классификации. Жизненный цикл инновации. 3. Инновационное предпринимательство. Понятие и формы инновационного предпринимательства. 4. Инновационное развитие 5. Инновационный бизнес и его результаты. 6. Инновационный продукт. 7. Инновационный процесс в меняющемся мире. Модели инновационного процесса. 8. Инструменты привлечения финансирования. 9. Инфраструктура рынка инноваций в предпринимательстве. 10. Ключевые факторы успеха инновационного предприятия. 11. Маркетинг инноваций в предпринимательстве 12. Организационная стадия создания малого инновационного предприятия. 13. Особенности продаж инновационных продуктов. 14. Особенности управления малыми инновационными предприятиями 15. Особенность маркетинговых исследований для высокотехнологичных стартапов. 16. Оценка эффективности функционирования инновационных предприятий. 17. Психология и идеология предпринимательства. 18. Разработка продукта и комплекса маркетинга 19. Риски проекта, оценка инвестиций и охрана интеллектуальной собственности

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		20. Роль предпринимателя в инновационном процессе. 21. Создание бизнес-модели. 22. Стартап: понятие, сущность. Методики создания и развития стартапа. Этапы развития стартапа 23. Стратегическое управление инновационным предприятием. 24. Теория решения изобретательских задач. 25. Трансфер технологий в инновационном предпринимательстве. 26. Трансформация бизнес-модели в бизнес-план. 27. Управление маркетинговой деятельностью инновационных предприятий. 28. Финансирование инновационной деятельности предприятий и организаций. 29. Формализация бизнес-модели.
УК-2.2	Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	Примерный перечень практических заданий: 1. Проанализируйте влияние факторов макро и микро среды на компанию 2. Спланируйте решения и мероприятия по комплексу маркетинг-микс (товарная, ценовая, сбытовая и коммуникационная политики). 3. Проанализируйте основные преимущества вашего продукта, а также укажите основные производственные и инвестиционные затраты на его разработку. Задание 1. Для реализации инновационного проекта необходимо обеспечение производственного процесса сырьем, электроэнергией и комплектующими. Надежность поставщика сырья оценивается в 83%, комплектующих 80%, электроэнергией 90%. Определить риск срыва начала производственного процесса. Задание 2. На реализацию инновационного проекта влияют два фактора: квалификация персонала и точность работы оборудования. Ошибки персонала совершаются в среднем 2 на каждые 100 операций, при этом средний ущерб составляет 25 тыс. руб. Сбои работы оборудования в среднем происходят 17 раз на каждые 1000ч работы, что обходится компании в среднем в 45 тыс.руб. Определить степень риска всего инновационного проекта и ожидаемые потери. Задание 3. Для реализации инновационного проекта необходима поставка сырья, электро-энергии и комплектующих. Надежность поставщиков сырья - 95%, комплектующих - 90%, электроэнергии - 97%. Оцените степень риска реализации инновационного проекта.
УК-2.3	Разрабатывает план реализации проекта с учетом возможных рисков реализации и возможностей их	Задания из профессиональной области: 1. Смоделируйте потребности потребителей. 2. Составьте модель потребительского поведения. 3. Правовые инструменты приобретения и коммерциализации интеллектуальной собственности. 4. Средства индивидуализации юридических лиц

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	устранения, планирует необходимые ресурсы	
УК-2.4	Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта	Примерный перечень практических заданий: 1) Составьте бюджет мероприятий по выводу продукта на рынок. 2) Методы разработки продукта. 3) Оценка уровня готовности технологии. 4) Провести патентный поиск
УК-2.5	Предлагает процедуры и механизмы оценки качества проекта, инфраструктурные условия для внедрения результатов проекта	Пример тестового задания: Выберите правильный ответ. Стартап – это а. недавно появившаяся компания - б маленькая компания - в.новая компания в сфере IT - г . временная организация, созданная для поиска бизнес-модели д. все ответы верные Выберите правильный ответ. Что понимается под нормой дохода, приемлемой для инвестора? а. соотношение прибыли и средств, инвестируемых в проект; б. соотношение инвестиционных затрат и прибыли в. соотношение чистого дохода и средств, инвестируемых в проект
УК-3- Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		
Инновационное предпринимательство		
УК-3.1	Вырабатывает стратегию командной работы и	Примерный перечень теоретических вопросов к зачету: 1. Бизнес-команда. Развитие команды. Распределение ролей в команде. 2. Инновационный бизнес и его результаты.

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели	3. Бизнес-планирование в предпринимательстве 4. Создание бизнес-модели. 5. Формализация бизнес-модели. 6. Трансформация бизнес-модели в бизнес-план. 7. Методики развития стартапа. 8. Этапы развития стартапа
УК-3.2	Делегирует полномочия членам команды и распределяет поручения, организует и корректирует работу команды, дает обратную связь по результатам	Примерный перечень практических заданий: 1. Нарисуйте дорожную карту развития Вашего проекта, указав основные вехи, которые необходимо пройти стартапу в процессе развития своего бизнеса, включая необходимость привлечения финансирования, процесс доработки продукта, расширение команды проекта, запуск маркетинговой кампании и т.д. 2. Как создать команду 3. Характеристики командного лидера. 4. Как мотивировать команду? 5. Командный дух. 6. Командный лидер
УК-3.3	Организует обсуждение результатов работы, в т.ч. в рамках дискуссии с привлечением оппонентов	Примерный перечень практических заданий: 1. Умный жизненный цикл продукта. 2. Расчет цены лицензии и виды платежей 3. Проведение переговоров для заключения контракта с индустриальным заказчиком 4. Методы оценки эффективности проектов. 5. Оценка проектов на ранних стадиях инновационного развития. Составьте карту рисков инновационного проекта
Lean-менеджмент		
УК-3.1	Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели	Перечень тем для подготовки к зачету по дисциплине «Lean-менеджмент»: 1. Стратегия и цели развития компании. 2. История возникновения систем бережливого производства. 3. Бережливое производство в рамках других моделей повышения эффективности. 4. Создание базовых условий для реализации модели бережливого производства. 5. Организация внедрения модели бережливого производства на предприятии. 6. Система Кайдзен: построение производственного потока на рабочем участке. 7. Система «Упорядочения /5S».

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		8. Система менеджмента качества. 9. Система «Точно-вовремя -JIT». 10. Система общего производительного обслуживания оборудования ТРМ. 11. Основные проблемы внедрения моделей бережливого производства. 12. Проектирование работ по внедрению систем бережливого производства. 13. Управление текущим производственным процессом на участке. 14. Управление персоналом участка. 15 Бережливая внутрипроизводственная логистика. 16. Личная эффективность труда менеджера. Проверочный тест: 1. Чем система бережливого производства отличается от программы улучшения? А) Бережливое производство- это программа улучшения деятельности предприятия. Б) Бережливое производство – это программа радикальной перестройки всей системы управления. В) Бережливое производство-это способ компоновки различных типов оборудования. 2. Что такое «Стандартные Операционные Карты»? А) Это документы, содержащие экономическую информацию о деятельности предприятия. Б) Это документы, описывающие шаги (элементы) в процедуре, которым необходимо следовать. В) Это документы, описывающие шаги анализа хозяйственной деятельности. 3. Дайте определение понятию «ценность». А) Ценность - совокупность свойств продукта, имеющих стоимость. Б) Ценность - совокупность свойств продукта, которые указаны в прайс- листе компании. В) Ценность - совокупность свойств продукта или услуги, за которые потребитель готов заплатить поставщику. 4. Определите систему «Точно вовремя (just-in-time, JIT)». А) Это система, при которой изделия производятся и доставляются в нужное место точно в нужное время и в нужном количестве. Б) Это система, при которой изделия производятся и доставляются в соответствии со временем работы поставщика. В) Это система, при которой изделия доставляются в нужное место. 5. Как называется в системе бережливого производства «защита от ошибок»? А) Пока-ёкэ. Б) Кайзен. В) Обея. 6) Как называется деятельность, при которой потребляются ресурсы, но не создает ценности для потребителя? А) Мури.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
		Б) Муда. В) Мура. 7. Что такое визуальный контроль? А) Визуальный контроль - оценка качества изготовления продукции методом осмотра или тактильным способом. Б) Визуальный контроль - оценка способа изготовления продукции. В) Визуальный контроль - оценка времени изготовления продукции методом осмотра. 8. Как можно определить время такта? А) Это интервал времени, через который потребитель требует заказанную продукцию от поставщика. Б) Это интервал времени, через который производитель может выпускать продукцию. В) Это интервал времени, через который потребитель требует замены продукции. 9. Определите понятие «Кайдзен». А) Непрерывное совершенствование деятельности персонала по повышению квалификации Б) Непрерывное совершенствование деятельности с вовлечением всего персонала в постоянную работу по сокращению потерь В) Непрерывное совершенствование производственной деятельности. 10. Что такое «Гемба»? А) Любое место, где непосредственно создаётся ценность для потребителя. Б) Производственный цех. В) Офисное здание.			
УК-3.2	Делегирует полномочия членам команды и распределяет поручения, организует и корректирует работу команды, дает обратную связь по результатам	Практические задания 1. Проведите анализ должностных инструкций Lean-менеджера 2. Разработайте должностную инструкцию менеджера по организации бережливого производства Задача: На основании данных, представленных в таблице, постройте диаграмму Ямазуми 1. Проведите анализ карты работы и выявите операции, по времени цикла существенно влияющие на обеспечение требуемого такта обработки и сборки деталей. Время такта (цикла) составляет 45 секунд. 2. Укажите операции, на которых недозагружены рабочие места в пределах заданного времени такта? 3. Определите соотношение видов работ по времени на шестой операции (в %): ➤ Потери – ➤ Не добавляет ценность – ➤ Добавляет ценность –			
		Номер операции	Название операции	Время, с	Характеристика времени
		1	Установка деталей		

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
		1_1		5	Потери
		1_2		10	Не добавляет ценность
		1_3		5	Не добавляет ценность
		1_4		9	Не добавляет ценность
		1_5		9	Не добавляет ценность
		1_6		10	Добавляет ценность
		2	Изготовление деталей		
		2_1		6	Добавляет ценность
		2_2		9	Не добавляет ценность
		2_3		10	Не добавляет ценность
		2_4		7	Потери
		3	Шлифовка трёх деталей		
		3_1		9	Добавляет ценность
		3_2		9	Добавляет ценность
		3_3		6	Не добавляет ценность
		3_4		9	Добавляет ценность
		3_5		9	Добавляет ценность
		3_6		6	Не добавляет ценность
		3_7		9	Добавляет ценность
		3_8		9	Добавляет ценность
		3_9		8	Не добавляет ценность
		4	Установка колес		
		4_1		10	Не добавляет ценность
		4_2		5	Не добавляет ценность
		4_3		7	Добавляет ценность
		4_4		6	Не добавляет ценность
		4_5		8	Добавляет ценность
		4_6		8	Добавляет ценность
		5	Закрепление кронштейна		
		5_1		10	Потери
		5_2		8	Добавляет ценность
		5_3		6	Добавляет ценность

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
		5_4		7	Добавляет ценность
		5_5		5	Добавляет ценность
		5_6		5	Добавляет ценность
		5_7		10	Добавляет ценность
		6	Сборка редуктора		
		6_1		7	Потери
		6_2		8	Потери
		6_3		10	Не добавляет ценность
		6_4		7	Добавляет ценность
		6_5		10	Добавляет ценность
		6_6		5	Добавляет ценность
		7	Сборка вала		
		7_1		5	Потери
		7_2		7	Добавляет ценность
		7_3		5	Добавляет ценность
		7_4		6	Добавляет ценность
		Задача 2 Предприятие рассматривает целесообразность приобретения новой технологической линии. Срок эксплуатации 5 лет; износ на оборудование начисляется по методу ускоренной амортизации (%): 25, 25 25, 20, 5 . Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам. Текущие расходы по годам оцениваются следующим образом: в первый год эксплуатации линии с последующим ежегодным ростом их на 3%. Рассматривается увеличение оборотных средств. Кредит взят под 15% годовых и возвращается с процентами равными долями за три последних года. Старое оборудование реализуется в первый год проекта. Ставка налога на прибыль составляет 20%. Исходные данные по вариантам представлены в табл. 1. Необходимо рассчитать денежные потоки по проекту по годам, чистую текущую стоимость проекта (NPV). Ставка дисконтирования – 12%. Практические задания Задание 1 Рассмотреть процесс доставки пиццы. Построить поток создания ценности и выявить процессы не приносящие «ценности» клиенту, если - Прием заказа занял 4 минуты. - Далее 10 минут заказ ожидал, когда повар закончит обслуживание предыдущего заказа.			

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		3. 5 минут потребовалось, чтобы приготовить и раскатать тесто. 4. 7 минут — чтобы приготовить ингредиенты. 5. 10 минут пицца находилась в печи. 6. 15 минут пиццы ждали разносчика. 7. 25 минут разносчик добирался по городу до клиента. 8. 3 минуты занял процесс оплаты заказа. Задание 2 Компания проектирует и производит постеры для выставок и мероприятий по стимулированию сбыта, конкурирует в основном на основе быстрой доставки и быстрого выполнения заказов. Один тип оборудования, который использует компания, вызывает некоторые проблемы: это большой цветной, лазерный принтер. В настоящее время среднее время между отказами принтера - 70 часов; его среднее время восстановления - 6 часов. Компания обсудила свою проблему с поставщиком принтера, который предложил два альтернативных сервисных контракта. Первый вариант состоит в том, что производителю постеров предлагается купить дополнительное профилактическое обслуживание цветного лазерного принтера, которое выполнялось бы каждые выходные. Это повысило бы показатель среднего времени между отказами (MTBF) принтера до 90 часов. Второй вариант - более быстрое обслуживание и ремонт, которое уменьшит среднее время восстановления (MTTR) принтера до 4 часов. Оба сервисных контракта одинаковые по сумме сделки. Задание: Вам, как лин-менеджеру, необходимо определить какой сервисный контракт следует заключить компании, чтобы была обеспечена более высокая степень готовности цветного принтера к эксплуатации в случае необходимости? Задание 3 Компания работает без выходных дней. Имеется три рабочих смены. За неделю отдел компании программирует оборудование, работающее 150 часов (время загрузки оборудования). Переключения и переналадки оборудования составляют в среднем 10 часов, сбои составляют в среднем 5 часов каждые 7 дней. Время, когда машина не может работать, потому, что ожидает материал для загрузки, составляет в среднем 5 часов, время периода, когда машина запущена в среднем составляет 90% своей номинальной скорости. Три процента запчастей, обработанных машиной, впоследствии являются дефектными. Определите: 1. Потери из-за переключений и сбоев.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства										
		2. Потери скорости (темпа работ). 3. Потери качества. 4. Ценное время работы. 5. Общая эффективность оборудования (ОЕЕ).										
УК-3.3	Организует обсуждение результатов работы, в т.ч. в рамках дискуссии с привлечением оппонентов	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания Примерная тематика рефератов: Культура и имидж организации, и их значимость Система менеджмента качества: опыт внедрения на российских предприятиях Разбор конкретных ситуаций. Задача 1 «Построение диаграммы Паретто» На складе скопилось большое количество готовой продукции, реализация которой задерживается из-за длительного времени их выходного контроля, предшествующего поставке потребителю. В результате изготовитель несет большие убытки в связи с задержкой поставок. Было выяснено, что изготовитель проводит тщательный выходной контроль всей продукции одинаково, без всякого различия в их стоимости. Необходимо уменьшить потери изготовителя. Исходные данные: Складские запасы.										
		90..100	80..90	70..80	60..70	50..60	40..50	30..40	20..30	10..20	0..10	Итого
		0,2	0,3	0,5	0,5	0,8	1,2	1,5	2,5	5,0	12,5	25,0
		Для проведения ABC-анализа построить таблицу с накоплением до 100%.										
		Стоимость продукта (центр класса), тыс. руб.	Число образцов, тыс. шт.	Стоимость продукции, хранящейся на складе	Число образцов продукции, хранящейся на складе							
		Накопленная стоимость, млн. руб.	Относительная стоимость, $Ст/Ст$, %	Накопленное число продукта, тыс. шт.	Относительная частота (часть) продукта, ni/N , %							
			0.2	19.0	4.1	0.2	0.8					
			0.3	44.5	9.6	0.5	2.0					
			0.5	82.0	17.6	1.0	4.0					
			0.5	114.5	24.6	1.5	6.0					

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства					
			0.8	158.5	34.1	2.3	9.2
			1.2	212.5	45.7	3.5	14.0
			1.5	265.0	57.0	5.0	20.0
			2.5	327.5	70.4	7.5	30.0
			5.0	402.5	86.6	12.5	50.0
		Итого	12.5	465.0	100.0	25.0	100.0
		Задача 2 Сформулируйте доктрину организации в области качества, включающую политику, цели и задачи, миссию и видение организации. Политика в области качества – общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством. Политика должна: соответствовать стратегическим целям предприятия; включать требования по постоянному улучшению деятельности; постоянно анализироваться на пригодность; быть доведена до сведения всего персонала. Политика в области качества занимает не более одного печатного листа, подписывается руководителем организации и вывешивается на видное место. Цель в области качества – то, чего добивается или к чему стремится организация в области качества. Под миссией понимается краткое заявление (обычно от 25 до 50 слов), определяющее: позиционирование организации в окружающем мире (кто мы?); стержневые цели существования организации (для чего мы существуем?); основные группы потребителей и заинтересованных сторон (для кого мы работаем?); ключевые обязательства и пути обеспечения качества производимой продукции и/или услуг (что мы гарантируем и за счет чего?). Задача 3 Используя данные и материалы производственной практики постройте фактический поток создания ценности на выбранном предприятии. Ваш отчет, помимо карты ПСС, должен содержать подробное текстовое описание производственного процесса предприятия или процесса основной деятельности. Ваше описание процесса должно стать информационной базой для разработки карты текущего потока создания стоимости. В отчет также должны войти: - перечень условных обозначений и символов, используемых Вами при разработке карты текущего ПСС ; - алгоритм выполнения Карты ПСС, содержащий комментарии разработчика. комплексные задания Задание 1 Дискуссия по разработке конкретной ситуации Lean6Sigma. 1. Разработка конкретной ситуации. 2. Групповое взаимодействие. 3. Вопросы для обсуждения:					

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																																		
		3.1. Какие новые инструменты лин-менеджмента используются с целью адаптации или апробации в практической производственной или сервисной деятельности? 3.2. Что представляет собой разработка регламентов, стандартных операционных процедур в лин-менеджменте? 3.3. Обоснование системы KPI. Задание 2 В рамках «круглых столов» студенты в составе рабочей группы осуществляют исследование стандартизированных операционных процедур быстрой переналадки и всеобщего управления оборудованием. Рабочие группы обмениваются предложениями и презентуют свои идеи. Результатом является поисковая ситуация, разработанная в форме кейса. Вопросы: 1. Оптимизационные результаты SMED. 2. Актуальность SMED для российских предприятий. 3. Опыт проведения SMED. 4. Приоритеты развертывания TPM в компании. 5. Новые виды потерь, снижающие эффективность работы оборудования. 6. Инструментарий групповой работы в TPM. 7. Актуальность TPM для российских предприятий. 8. Опыт проведения TPM. Задание 3 Процесс состоит из 10 работ. Исходные данные сведены в таблицу. <table><tr><th>Работа</th><th>Дефекты</th><th>Продукция</th><th>Число дефектов на единицу</th><th>Сквозной выход</th></tr><tr><td>1</td><td>5</td><td>523</td><td>0,00956</td><td>0,99049</td></tr><tr><td>2</td><td>75</td><td>851</td><td>0,08813</td><td>0,91564</td></tr><tr><td>3</td><td>18</td><td>334</td><td>0,05389</td><td>0,94753</td></tr><tr><td>4</td><td>72</td><td>1202</td><td>0,05990</td><td>0,94186</td></tr><tr><td>5</td><td>6</td><td>252</td><td>0,02381</td><td>0,97647</td></tr><tr><td>6</td><td>28</td><td>243</td><td>0,11523</td><td>0,89116</td></tr><tr><td>7</td><td>82</td><td>943</td><td>0,08696</td><td>0,91672</td></tr><tr><td>8</td><td>70</td><td>894</td><td>0,07830</td><td>0,92469</td></tr><tr><td>9</td><td>35</td><td>234</td><td>0,14957</td><td>0,86108</td></tr></table>	Работа	Дефекты	Продукция	Число дефектов на единицу	Сквозной выход	1	5	523	0,00956	0,99049	2	75	851	0,08813	0,91564	3	18	334	0,05389	0,94753	4	72	1202	0,05990	0,94186	5	6	252	0,02381	0,97647	6	28	243	0,11523	0,89116	7	82	943	0,08696	0,91672	8	70	894	0,07830	0,92469	9	35	234	0,14957	0,86108
Работа	Дефекты	Продукция	Число дефектов на единицу	Сквозной выход																																																
1	5	523	0,00956	0,99049																																																
2	75	851	0,08813	0,91564																																																
3	18	334	0,05389	0,94753																																																
4	72	1202	0,05990	0,94186																																																
5	6	252	0,02381	0,97647																																																
6	28	243	0,11523	0,89116																																																
7	82	943	0,08696	0,91672																																																
8	70	894	0,07830	0,92469																																																
9	35	234	0,14957	0,86108																																																

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства				
		10	88	1200	0,07333	0,92929
Задания: Штучный сквозной выход? Общее количество дефектов на единицу?						
УК-4 - Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия						
Основы научной коммуникации						
УК-4.1	Устанавливает контакты и организует общение в соответствии с потребностями совместной деятельности, используя современные коммуникационные технологии	Тест: 1. Специфическая форма профессионального общения, основанная на обмене научной информацией – это а) массовая коммуникация б) научная коммуникация в) межкультурная коммуникация. 2. Мимика, жесты, фотодокументы, темп речи – это ... средства научной коммуникации а) вербальные б) невербальные в) технические. 3. Что не является техническим средством научной коммуникации а) речь б) телеконференция в) электронные рассылки г) факс 4. Конфронтация лежит в основе ... а) дискуссии б) полемики 5. Определите характер научной полемики по ее цели: победить любым путем, используя ложные доводы а) эвристический б) софистический в) аподиктический 1. Эвристический характер научная полемика обретает: а) когда цель полемики сопряжена с достижением истины, основанной на законах мышления и логических правилах игры; б) когда цель спора сводится к тому, чтобы склонить к своему мнению собеседника;				

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		в) когда цель – победить любым путем, преднамеренно используя ложные доводы. 7. Поиск научного согласия, формирование общего мнения – цель а) спора б) полемики в) дискуссии 8. Что не относится к сильным аргументам а) точно установленные факты б) выводы, подтвержденные экспериментом в) уловки и суждения, построенные на алогизмах г) заключения экспертов 9. Алогизм – это а) прием разрушения логики; б) прием логической аргументации, который представляет собой умозаключение, состоящее из трех суждений: двух посылок и вытекающего из них вывода; в) случайная, неосознанная или непреднамеренная логическая ошибка в мышлении (в доказательстве, в споре, диалоге); г) уловка, попытка получить неоправданное преимущество одной из сторон в научной дискуссии.
УК-4.2	Составляет деловую документацию, создает различные академические или профессиональные тексты на русском и иностранном языках	Задание 1: Найдите в интернете на сайтах ЭБС «Лань», «Киберленинка» или «elibrary» научные статьи по темам, близким к теме вашего научного исследования(1-2 статьи на выбор), и проанализируйте их. Проследите движение научной мысли от проблемной ситуации к выводам. Выпишите языковые средства тональности и оценочности: указание на отсутствие или неполноту знаний, на сомнение, предположение, гипотезу, опыт истории и др. Какие языковые средства используются для оценки целей, метода исследования, результатов деятельности? Как вводятся идея и гипотеза? Соблюдаются ли правила логической аргументации, используются ли приемы критической аргументации в статье? Сделайте выводы. Напишите научную статью по теме вашего исследования.
УК-4.3	Представляет результаты исследовательской и проектной деятельности на различных	Задание 1: Найдите на сайте ЭБС «Лань» или библиотеке РИНЦ, elibrary статьи, содержащие дискуссию по вашей научной специальности, и проанализируйте их. Как выстроена аргументация в научной дискуссии? Дайте обзор основных точек зрения по данному предмету? В чем суть спора? Сформулируйте свою точку зрения. Кто из оппонентов более убедителен, на ваш взгляд? Что вы можете сказать о роли этой дискуссии в развитии науки. Приведите свои примеры актуальных для современной науки дискуссий. Задание 2: Подготовьте свое выступление на выбранную группой тему научной дискуссии

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	публичных мероприятиях, участвует в академических и профессиональных дискуссиях на русском и иностранном языках	
Иностранный язык в профессиональной деятельности		
УК-4.1	Устанавливает контакты и организует общение в соответствии с потребностями совместной деятельности, используя современные коммуникационные технологии	Перечень практических заданий 1. Составьте диалог из следующих реплик. 2. Исправьте ошибки в визитной карточке. 3. Составьте по образцу свою автобиографию. 4. Подготовьте презентацию о себе.
УК-4.2	Составляет деловую документацию, создает различные академические или профессиональные тексты на русском и иностранном языках	Перечень практических заданий 1. Прочтите текст и дополните его предложенными словами. 2. Прочитайте текст и определите, является высказывание истинным или ложным. 3. Прочитайте диалог и дополните недостающими репликами. 4. Выберите наилучший ответ для каждого вопроса 5. Составьте по образцу заявление о приеме на работу. 6. Подготовьте сообщение/презентацию по одной из пройденных тем, опираясь на соответствующие лексические выражения.
УК-4.3	Представляет результаты исследовательской и	Перечень практических заданий 1. Составьте сообщение, опираясь на истинные утверждения из предложенного списка. 2. Расположите части письма в правильном порядке.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
	проектной деятельности на различных публичных мероприятиях, участвует в академических и профессиональных дискуссиях на русском и иностранном языках	3.Подготовьте сообщение/презентацию по одной из пройденных тем, опираясь на соответствующие лексические выражения. 4.Прочитайте текст профессионально-ориентированного характера, переведите его основные идеи и ответьте на вопросы. 5. Составьте письменно аннотации к текстам профессиональной тематики.
Организация проведения переговоров и презентаций		
УК-4.1	Устанавливает контакты и организует общение в соответствии с потребностями совместной деятельности, используя современные коммуникационные технологии	Перечень теоретических вопросов к зачету: 1. Понятие переговорного процесса. 2. Подходы Р. Фишера, У. Юрии, У. Мاستенбрука, Г. Райффы, М. Хрусталева. 3. Общая характеристика переговоров. Особенности международных переговоров как практической деятельности. 4. Виды переговоров. Этапы переговоров. 5. Современные тенденции переговорного процесса. Исторические этапы изучения переговорного процесса в российской и 2 8 переговорная ситуация. 6. Тактика уловок. 7. Проблемы переговорного процесса в понимании Ф. Кальера. 8. Методология исследования переговоров. 9. Переговорческие стратегии. Современные аспекты изучения переговорного процесса. Основные подходы к исследованию международных переговоров. Понятие стратегии переговоров. Возможные стратегии ведения переговоров. 10. Интересы как «осознанная потребность». 11. Матрица интересов субъектов переговорного процесса. 12. Проблемная и переговорная ситуации: основные детерминанты. 13. Виды результативности переговорной дискуссии. 14. Понятие «позиции» в переговорном процессе. 15. Понятие тактики ведения переговоров и тактического приема. 16. Виды тактических приемов.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		17. Проблема эффективности использования тактических приемов. 18. Соотношение стратегии и тактики. 19. Тактики «актуализируемые в поведении» и «тактики влияния». Т 20. актика уловок: основные приемы на переговорах. 21. «Преднамеренный обман», «психологическая война», и «позиционное давление»: основные характеристики и особенности. 22. Виды межгосударственной лжи (классификация Дж. Миршаймера)
УК-4.2	Составляет деловую документацию, создает различные академические или профессиональные тексты на русском и иностранном языках	Примерные практические задания: Задание 1. Оцените, что преобладает в вашем собственном поведении (С или П), а также определите, на что вы больше ориентированы: на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое (тактика противоборства, конкуренции, конфронтации) или на стремление к совместному решению проблемы (это ориентация на дело, на сотрудничество, кооперацию). Тест «Моя тактика ведения переговоров» (Выберите ответы «а» или «б»). 1. а) Обычно я настойчиво добиваюсь своего. б) Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения. 2. а) Я пытаюсь избежать неприятностей. б) Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания. 3. а) Мне неприятно отказываться от своей точки зрения. б) Я всегда стараюсь войти в положение другого человека. 4. а) Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми. б) Разногласия всегда волнуют меня. 5. а) Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения. б) Всегда следует доказывать свою точку зрения. 6. а) Всегда следует искать общие точки зрения. б) Следует стремиться к осуществлению своих замыслов. 7. а) Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение. б) Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения. 8. а) Я обычно пытаюсь убедить других людей. б) Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей. 9. а) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы. б) Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника. 10. а) Я отстаиваю свою позицию до конца.

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		б) Я склонен изменить позицию, если меня убедят. <i>Оценка ответов</i> Определите совпадения: П (противоборство): 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а. С (сотрудничество): 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б. Задание 3. Внимательно прочитайте и проанализируйте 20 вопросов, имеющих значение для самозащиты перед деловой беседой и переговорами. 1. Четко ли вы представляете свои цели в виде желаемого результата (Какой результат вы хотите получить в конце беседы)? 2. Как можно будет оценить этот результат? 3. Каковы ваши предположения о целях собеседника? 4. Какие средства вы имеете для достижения поставленных целей? 5. Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна для достижения поставленной цели? 6. Как вы донесете до партнера свою позицию? 7. Как вы узнаете его установки, позицию и убеждения? 8. С какими барьерами вы столкнетесь? 9. Как подстраховать себя и снизить вероятность появления этих барьеров? 10. Как снять противоречия, если они появятся? 11. Как настроить себя на терпимость к человеку, если он вам неприятен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы? 12. Какие способы воздействия на партнера следует применять? 13. Какую аргументацию при этом использовать? 14. Как себя вести, если возникнут конфронтация и (или) манипуляция и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера? 15. Насколько раскрывать свои позиции? 16. Как облегчить согласование мнений с партнером? 17. Как управлять атмосферой разговора? 18. Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение? 19. Каковы интересы партнера и как их понять? 20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе? Запрещенные приемы во время деловой беседы Ни в коем случае не следует: – перебивать партнера;

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		– негативно оценивать его личность; – подчеркивать разницу между собой и партнером; – резко убыстрять темп беседы; – избегать пространственной близости и не смотреть на партнера; – пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на то, что партнер возбужден; – подчеркивать разницу между собой и партнером; – резко убыстрять темп беседы; – избегать пространственной близости и не смотреть на партнера; – пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на то, что партнер возбужден; – не понимать или не желать понять его психологическое состояние Задание 2. Перед вами 20 утверждений. Оцените по 5-балльной шкале, как часто (5 - наиболее часто) интересующий вас человек поступает тем или иным образом при взаимодействии с другими людьми. 1. Указывает, что надо делать. 2. Выслушивает мнения других. 3. Дает возможность другим участвовать в принятии решения. 4. Дает возможность другим действовать самостоятельно. 5. Настойчиво объясняет, как надо что-либо сделать. 6. Обучает других работать. 7. Советуется с другими. 8. Не мешает другим работать. 9. Указывает, когда надо делать работу. 10. Учитывает успехи других. 11. Поддерживает инициативу. 12. Не вмешивается в процесс определения целей деятельности другими. 13. Показывает, как надо работать. 14. Дает возможность другим принимать участие в обдумывании проблемы. 15. Внимательно выслушивает собеседников. 16. Если вмешивается в дела других, то по-деловому. 17. Не разделяет мнения других. 18. Прилагает усилия с целью улаживания разногласий. 19. Старается улаживать разногласия.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		20. Считает, что каждый должен применять свой талант. Определите стиль взаимодействия: А. действия 1, 5, 9, 13, 17 свидетельствуют о приверженности к реактивному стилю взаимодействия; Б) действия 3, 7, 11, 15, 19 — к коллегиальному стилю; В. действия 4, 8, 12, 16, 20 являются индикаторами невмешательства в действия других людей; Г) действия 2, 6, 10, 14, 18 дают основание судить о приверженности к деловому стилю. Подсчитайте баллы. В каждой группе можно максимально набрать 25 баллов. 20 и более баллов свидетельствуют о том, что человек привержен к стилям А, Б, В или Г. 12-14 баллов означают, что иногда он склонен проявлять именно данный стиль взаимодействия. Общий показатель (по всему тесту) в 70-80 баллов свидетельствует об устремленности к взаимодействию с людьми. Показатель в 30-40 баллов говорит о пассивности человека в групповой деятельности.
УК-4.3	Представляет результаты исследовательской и проектной деятельности на различных публичных мероприятиях, участвует в академических и профессиональных дискуссиях на русском и иностранном языках	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания Задание 1 Деловая игра «Брэйн-ринг» В ходе данной деловой игры студенты делятся на 3 команды, в каждой из которых выбирается капитан. На первом этапе деловой игры командам поочередно задаются вопросы, ответ на которые оценивается в 1 балл. В случае неправильного ответа право на ответ переходит к другой команде, которую, в свою очередь, выбирает команда, давшая неправильный ответ. Следующим этапом деловой игры является конкурс капитанов, а ответы на вопросы оцениваются максимум в 5 баллов. Финальный этап состоит в том, что всем командам задается один вопрос на рассуждение, ответ на который они готовят коллективно, после чего один представитель от команды дает ответ. Данный ответ оценивается максимум в 10 баллов. Целью данной деловой игры является формирование у студентов познавательных и профессиональных мотивов и интересов, воспитание системного мышления специалиста, обучение коллективной мыслительной и практической работе, формирование умений и навыков социального взаимодействия и общения, навыков индивидуального и совместного принятия решений, воспитание ответственного отношения к делу, уважения к социальным ценностям и установкам коллектива и общества в целом. Задание 2 <i>Вы - руководитель направления подбора персонала высшего звена компании филиала компании «Терра - Эксклюзив» в г.Н. Вы знаете, что в Москве ваши коллеги достаточно успешно продают ассесмент-центры. Ситуация в г.Н. такова, что если ассесмент и покупается, то только у московских компаний, что увеличивает его и так немалую цену. Вы хотите активно выйти на этот рынок. Сейчас вы встречаетесь с менеджером по персоналу издательства и типографии, издающих газету бесплатных объявлений «От уха к уху» (тираж 1 000 000, выходит три раза в неделю). Предварительно вы уже вели переговоры с менеджером по персоналу о ассесменте для подбора нескольких руководителей отделов продаж и менеджеров по продажам. Менеджер по персоналу предупредила вас, что на встречу</i>

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		может прийти и генеральный директор (он же учредитель), который любит участвовать в решении вопросов, связанных с персоналом. Ваша цель - продать ассессмент. <i>Менеджер по персоналу (Зина).</i> Вы чувствуете, что руководство издательства вами недовольно, но не понимаете почему. Вам кажется, что вы очень любезны со всеми и всегда пытаетесь сделать все, что от вас требуют. Вам кажется, что на вас все ополчились, «отыгрывают свое плохое настроение на вас». Генерального директора вы боитесь, в его присутствии вы теряете способность говорить и думать, особенно если он обращается к вам «Зинуленька». По поводу ассессмента решение вы принять не можете, вы не распоряжаетесь деньгами такого уровня, в вашем ведении только очень небольшие суммы на канцелярские расходы отдела персонала (ручки, карандаши и т. д.). Все более сложные решения, такие как проведение тренингов, обучение персонала, принимаются не вами. Сегодняшние переговоры - это просто рядовая неприятность. <i>Генеральный Директор (Данила).</i> Вас не устраивает менеджер по персоналу и данные переговоры по ассессменту рассматриваются вами, как возможность непосредственно посмотреть на работу Зины. Больше всего вас раздражает ее неспособность принимать решения и отвечать за них. Вам необходимо понять, есть ли вообще смысл учить и развивать ее или надо принять решения о ее увольнении, но это вы делать не любите. Ассессмент очень вас заинтересовал, и вы готовы вкладываться в любые начинания, направленные на подбор качественного персонала и его дальнейшее развитие. Для вас первостепенное значение имеют качество предоставляемых услуг и люди, с которыми вы собираетесь работать в дальнейшем. В переговорах вы отдаете всю инициативу Зине, всячески ее поддерживаете, выбрав тактику поддакивания и иногда подмигивания. Зину вы называете исключительно Зинулечкой и постоянно повторяете: «Как Зинулечка решит...», «Это у нас решает Зинулечка» и т. д. Важную роль в ассессменте играют наблюдатели из числа сотрудников компании, оценивающей, отбирающей или аттестующей персонал. До ассессмента необходимо продумать заранее, кто будет играть пассивные роли в ролевых играх. Я несколько раз сталкивалась с тем, что желание «играть» проявляли сотрудники, отбирающие новый персонал в компанию; это достаточно опасно, так как они могут передумать в последний момент, а контролировать их невозможно. Играть может и сам тренер, и специально приглашенные люди. Очевидно, что поручать играть пассивные роли самим участникам не стоит. Участники, особенно в случаях ассессмента при подборе персонала, достаточно напряжены, тревожны и понимают, что жестко конкурируют друг с другом. Для ассессмент-центров, нацеленных на отбор персонала, ситуации для ролевых игр составляются на основе должностных инструкции будущих должностей кандидатов и бесед с их будущими начальниками об основных типах проблем, которые должны будут решать соискатели в случае их приема на работу в компанию.
УК-5-Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия		
Основы научной коммуникации		

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
УК-5.1	Ориентируется в межкультурных коммуникациях на основе анализа смысловых связей современной поликультуры и полиязычия	Задание 1: Найдите на сайте ЭБС «Лань» или библиотеке РИНЦ, elibrary статьи по вашей научной специальности и проанализируйте их. Как вы оцениваете силу аргументов в этой научной полемике? Соблюдают ли авторы законы аргументации: правила логической аргументации, критической аргументации. Применяется ли психологическая аргументация? Используют ли автор/авторы софизмы/паралогизмы? Выпишите из статьи специальные средства научного стиля. Выпишите из статьи языковые средства, с помощью которых авторы выражают свои эмоции и свое отношение к оппоненту. Задание 2: Найдите на сайте ЭБС «Лань» или библиотеке РИНЦ, elibrary статьи по вашей научной специальности. Проанализируйте аргументы сторон (логическую, критическую и психологическую аргументацию). Протестируйте тексты на наличие паралогизмов и софизмов. Представьте свою точку зрения на вопрос. В чем причины появления подобных дискуссий и что они дают науке?
УК-5.2	Владеет навыками толерантного поведения при выполнении профессиональных задач	Задание 1: Подготовьте свое выступление на выбранную группой тему научной дискуссии. Проведите дискуссию, учитывая правила логической аргументации и этику межкультурных и межличностных отношений, и требования толерантности. Задание 2: Используя Российский индекс научного цитирования, найдите статьи, опубликованные за три последних месяца учеными университета или организации, в которой вы учитесь или работаете. На основе заголовков и резюме этих статей попробуйте выбрать одну статью для развлекательной новости и одну статью для познавательной новости в СМИ. Напишите текст новости. Задание 3: Придумайте заголовок и напишите ЛИД новости, по близкой вам проблематике. Продумайте, как могла бы звучать новость о вашей научной работе.
Иностранный язык в профессиональной деятельности		
УК-5.1	Ориентируется в межкультурных коммуникациях на основе анализа смысловых связей современной	Перечень практических заданий 1. Прочитайте и проанализируйте текст (грамматические конструкции и клише, характерные для деловой корреспонденции). 2. Поставьте предложения в правильном порядке, чтобы составить диалоги. 3. Напишите деловое письмо по указанной теме.

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	поликультуры и полиязычия	
УК-5.2	Владеет навыками толерантного поведения при выполнении профессиональных задач	Перечень практических заданий 1. Составьте список слов и выражений по указанной теме. 2. Дополните диалог недостающими репликами, характерными для делового общения. 3. Составьте деловое письмо, используя грамматические конструкции и клише, характерные для речевого этикета делового общения.
УК-6- Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки		
Методология и методы научного исследования		
УК-6.1	Определяет образовательные потребности и способы совершенствования собственной (в том числе профессиональной) деятельности на основе самооценки	Тестовые задания: 1. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ 1. Метод исследования, предполагающий, что обследуемый выполняет задания, проходит определенное испытание: а) интервью; б) тестирование; и) изучение документов. 2. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ 2. Тип вопроса в анкете или интервью, содержащий в себе варианты ответа: а) проективный; б) открытый; в) закрытый. 3. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ 3. Тип вопроса в анкете или интервью, предоставляющий респонденту возможность самостоятельно выстроить свой ответ: а) открытый; б) закрытый; в) альтернативный.
УК-6.2	Выбирает и реализует с использованием инструментов непрерывного	Задание 1. Подготовьте доклад на тему: «Исследовательская работа как компонент деятельности будущего менеджера». Задание 2. Выявите проблематику современных исследований в сфере экономики и менеджмента на основе анализа содержания статей журналов «Форсайт», «Экономические и социальные перемены: факты тенденции прогноз», «Экономическая политика», «Экономика региона», «Мир России: экономика и социология».

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	образования возможности развития профессиональных компетенций и социальных навыков	Задание 4: Прочтите, проанализируйте, сформулируйте основные тезисы статьи по актуальной управленческой проблеме («Менеджмент в России и зарубежом» и др.). Задание 5: Подберите комплект тестов, позволяющих определить эмоциональное самочувствие (уровень развития коммуникативных способностей, исследовательских умений) студентов. Проведите тестирование. Подготовьте информационный отчет по результатам проведенного тестирования. Задание 6: Подготовьте проект-презентацию на одну из предложенных тем: - «Как защищать магистерскую диссертацию по менеджменту»; - «Как написать научную статью по результатам выполненного исследования в области экономики и менеджмента»; - «Как подготовиться к участию в научной конференции»; - «Как написать тезисы доклада».
УК-6.3	Выстраивает гибкую профессиональную траекторию с учетом накопленного опыта профессиональной деятельности, динамично изменяющихся требований рынка труда и стратегии личного развития	Задание 1. Подготовьте доклад на тему: «Когнитивные и некогнитивные компетенции будущего менеджера: как стать хорошим менеджером?».
Планирование карьеры		
УК-6.1	Определяет образовательные потребности и способы совершенствования собственной (в том числе профессиональной) деятельности на основе самооценки	Теоретические вопросы, тесты 1. Карьера. Этапы планирования карьеры. 2. Модель качеств современного менеджера. 3. Определение жизненных/карьерных целей. 4. Технология поиска жизненных/карьерных целей. 5. Самомаркетинг в процессе разработки стратегии карьерного роста. 6. Влияние личных особенностей на выбор карьеры. 7. Управление профессиональной карьерой. 8. Поиск и получение работы. 9. Технология успеха на новой работе. 10. Карьерный рост и целеполагание.

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		11. Стратегии карьерного роста Тестовые задания 1. Стремление работника делать внутрифирменную карьеру должно стимулироваться: а) его первоочередным ознакомлением информацией о возможностях и сроках должностного роста в организации, ближайших должностных перемещениях, о требованиях личного и делового характера к претендентам на должность; б) доплатами к заработку за пребывание в одной и той же должности длительный срок; в) отказом в рекомендации на повышение из-за отсутствия работника, способного его заменить; г) предоставлением ему материалов о вакантных должностях в смежных организациях. 2. К целям, которые ставят перед собой в карьерном росте, не относятся: а) заниматься желаемым видом деятельности или занимать должность, соответствующую нашей самооценке; б) занимать должность, развивающую личные способности; в) иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются; г) получить кабинет с хорошим видом из окна. 3. Мотивация как управленческое воздействие на процесс карьерного роста имеет целью: а) сближение внутренних мотивов с внешними стимулами, сопровождающими ту или иную карьерную позицию; б) сближение личных амбиций и возможностей организации; в) установление классового мира; г) снижение межклассовой и межгрупповой борьбы. 4. Практические навыки и карьера: а) никак не связаны — если есть диплом о профессиональной подготовке, этого достаточно для служебного продвижения; б) тесно связаны — никогда никто не будет назначен руководителем подразделения без твердого убеждения вышестоящего руководства в овладении им полнотой деятельности этого подразделения; в) связаны, но не прямо — профессиональный диплом предполагает способность овладения необходимыми навыками; г) связаны слабо — в основном карьерные перемещения определяют связи, знакомство, родство. 5. Рассылая резюме при поиске работы по различным организациям, следует излагать факты в такой последовательности: а) свои запросы по должности и заработной плате — наличие диплома и год окончания профессионального учебного заведения — трудовая биография — жизненные планы; б) трудовая биография — жизненные планы — наличие диплома — запросы по должности и заработной плате; в) наличие диплома — трудовая биография — жизненные планы — запросы по должности и заработной плате; г) наличие диплома — трудовая биография — запросы по должности и заработной плате — жизненные планы.

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		6.Важнейшим элементом анализа возможностей развития карьеры на перспективу является: а) анализ врожденных психофизических качеств; б) сопоставление своих деловых и личностных качеств с соответствующими качествами конкурентов внутри организации; в) возможность представлять диплом престижного учебного заведения, соответствующий вакантной должности; г) анализ перспектив изменения рынка труда в регионе на перспективу. 7.Деловая карьера у женщин складывается, как правило: а) удачнее, чем у мужчин; б) не столь удачно, как у мужчин; в) складывается в других профессиональных сферах, чем у мужчин, поэтому сравнение невозможно; г) дома — это семья и дети, ее исключительная карьерная сфера. 8.Наивысший уровень стремления к карьерному продвижению приходится на возраст: а) 25 — 30 лет; б) 30—40 лет; в) 40 — 50 лет; г) 51—55 лет. 9.Авантюрному типу карьеры не соответствуют признаки: а) высокая скорость должностного продвижения; б) нарушение обычной последовательности перехода от должности к должности; в) стремлением к продвижению руководят исключительно личные интересы; г) наличие стремления к отстаиванию коллективных интересов. 10.Эволюционному типу карьеры не соответствуют признаки: а) медленный темп продвижения; б) замещение должностей последовательно одно за другим; в) продвижение стимулируется общественно-личными интересами; г) переоценка человеком своих личных возможностей.
УК-6.2	Выбирает и реализует с использованием инструментов непрерывного образования возможности	Практические задания Рассмотрите ситуации и выполните задания. 1. Директор столичной аптеки Анна Владимировна перед уходом в отпуск поставила перед своим заместителем две задачи. Ничего сложного: а) сделать косметический ремонт в её (директора) кабинете. За полгода до этого в квартире, расположенной этажом выше, лопнула батарея и теперь потолок и стены помещения выглядят не лучшим образом. б) подобрать еще одного провизора.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
	развития профессиональных компетенций и социальных навыков	Указания давались впопыхах, по телефону, чуть ли не из самолета. Анна Владимировна мысленно была уже в отпуске, на берегу моря. Да, признаться, и идей насчет нового дизайна кабинета у нее не было: самое главное, чтобы было чисто. А задачу относительно найма еще одного провизора она озвучила вообще без особой надежды на успех: маловероятно, что за две недели можно найти подходящего сотрудника. Вернувшись, директор обнаружила, что поставленные задачи выполнены, но совершенно не так, как требовалось. Не понравилось все: от фактуры подвесных потолков и цвета краски, которой заново были выкрашены стены, до выражения лица новенькой девочки-провизора. Хорошо отдохнувшая Анна Владимировна обрушила на заместителя грома и молнии. Ремонт пришлось делать еще раз, новая работница через некоторое время была уволена «по собственному желанию». Какие условия успешного делегирования не были соблюдены? Как нужно было действовать директору аптеки в данной ситуации? Как условия данной ситуации будут способствовать карьерному росту участников?
УК-6.3	Выстраивает гибкую профессиональную траекторию с учетом накопленного опыта профессиональной деятельности, динамично изменяющихся требований рынка труда и стратегии личного развития	<i>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания</i> Задание 1. Определение этапа карьерного роста. УСЛОВИЕ: Проанализируйте предложенную ситуацию: Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году свое сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Зарботки его вполне устраивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании. Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущение успеха, особого признания со стороны руководства компании. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало. Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем медленное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста. Вопросы для обсуждения: 1. Как объяснить замедление карьерного роста? 2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать? 3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия? 4. Какие мотивационные факторы следует учитывать в данном случае?

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		Задание 2. Построение личного плана профессиональной карьеры Оценка жизненной ситуации (Ответить письменно). Работа · Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях? · Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе? · Есть ли у меня воодушевление и мотивация? · Что является для меня мотивацией сейчас? · Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет? · К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим потребностям? Экономическое состояние. · Каково мое экономическое положение? · Есть ли у меня личный бюджет, каков он, и придерживаюсь ли я его рамок? · Какие меры я могу в случае необходимости принять для улучшения экономического положения? Физическое состояние. · Какова моя общая форма? · На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты)? · Бываю ли я регулярно на осмотрах у врачей? · В каком лечебном учреждении необходимо подлечиться? Психическое состояние. · Каково мое психическое состояние? · На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского осмотра)? · Какие стрессовые факторы действуют на меня в настоящее время? · Какие стрессовые факторы могут ожидать меня в ближайшем будущем? · Не следует ли поменять образ жизни, круг общения, хобби? · Нуждаюсь ли я в помощи психиатров? Социальное состояние – человеческие отношения · Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? · Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? · Интересует ли других мое мнение? · Навязываю ли я другим мои мысли и мнения? · Умею ли я слушать? · Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? · Как я забочусь о дружеских отношениях? · Как я могу развивать свои отношения обратной связи?

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		Семейная жизнь · Имеются ли у меня условия для создания семьи? · Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям? · Как лучше проводить досуг в кругу семьи? Постановка личных конечных целей карьеры (ответить письменно). Целями моей карьеры являются: 1) 2) 3) Моя карьера должна осуществиться до 20..... г (самое позднее до) Какие факторы способствуют достижению моей карьеры? А какие препятствуют? Что мне нужно использовать для достижения моей карьеры: время, деньги, здоровье и т. д.? Готов ли я использовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?
ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
ОПК-1 – Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;		
Теория и история менеджмента		
ОПК-1.1	Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой	Теоретические вопросы 1. Менеджмент как вид деятельности и его функции. 2. Менеджмент и управление. Задачи менеджмента. 3. Современный менеджер. Требования, предъявляемые к менеджеру на современном этапе. Отличие менеджера от предпринимателя. 4. Функции процесса управления. Природа и состав функций. 5. Методы управления (менеджмента). 6. Закономерности и принципы управления (менеджмента). 7. Этапы развития менеджмента. Управленческие революции.

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	теории, инновационных подходов в управлении	8. Школа научного управления: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента. 9. Классическая школа управления: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента. 10. Школа человеческих отношений и поведенческих наук: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента. 11. Школа количественных методов в управлении: сущность, основные этапы развития, значение для современного менеджмента. 12. Процессный подход в управлении: сущность, особенности реализации, значение для современного менеджмента. 13. Системный подход в управлении: сущность, особенности реализации, значение для современного менеджмента. 14. Ситуационный подход в управлении: сущность, принципы, особенности реализации, значение для современного менеджмента. 15. Развитие управленческой мысли в России. 16. Модель американского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации. 17. Модель японского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации. 18. Модель западноевропейского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации. 19. Маркетинговая модель организации: сущность, принципы, особенности реализации. 20. Перспективы (тенденции, основные направления) развития менеджмента в XXI веке. 21. Понятие организации. Организационная система управления. 22. Миссия организации. 23. Внутренняя и внешняя среда организации. Характеристика и основные элементы. 24. Цели организации: понятие цели, роль в процессе управления. Система целей организации. Дерево целей. 25. Линейная (бюрократическая) структура управления. 26. Функциональная структура управления. 27. Дивизионные структуры управления. 28. Централизованные структуры управления. 29. Адаптивные структуры управления. 30. Комбинированные (смешанные) структуры управления. 31. Стратегическое планирование: сущность, цели, задачи, особенности. 32. Текущее планирование: сущность, цели, задачи, особенности. 33. Прикладные аспекты планирования

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		34. Сущность, цели, виды и функции контроля. 35. Этапы, формы и методы контроля. Барьеры и сопротивление контролю. 36. Мотивация: понятие, виды, мотивационный механизм, модели. <i>Тестовые задания</i> 1. Практика управления возникла ... а) вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена; б) в XX веке, в ходе индустриализации промышленности; в) вместе с созданием Ф.Тейлором школы управления; г) вместе с возникновением системного подхода. 2. Какие из перечисленных аспектов составляют содержание менеджмента: а) вид деятельности и процесс принятия управленческих решений; б) аппарат управления; в) наука и искусство управления; г) все указанные аспекты не относятся к менеджменту. 3. Какие из перечисленных характеристик составляют содержание категории «менеджер»? а) лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями и обладающее ответственностью в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации; б) самостоятельный экономический субъект рыночных отношений, специализирующийся на существующих видах посреднической деятельности, удовлетворяющей потребности общества и конкретной личности; в) субъект рыночных отношений, деятельность которого связана с постоянным риском при организации нового предприятия или разработка новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка. 4. Верны ли следующие высказывания о распределении задач менеджмента по его иерархическим уровням: а) чем выше уровень управления, тем больше оперативных задач должно на нем решаться; б) руководитель предприятия должен быть лучшим специалистом по производству; в) обеспечение ритмичности производства преимущественно относится к задачам нижнего звена управления; г) ответственность за управление предприятием в целом может нести только его собственник. 5. Уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей - а) высший б) средний в) низший

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		г) рядовые сотрудники 6. К профессиональным качествам руководителя относят: а) Высокий уровень профессионального образования и компетентности б) Высокие моральные стандарты в) Умение организовать деятельность подчиненных г) Стремление к постоянным преобразованиям 7. К личностным качествам руководителя относят: а) Умение рационально использовать время б) Оптимизм и уверенность в себе в) Умение расположить к себе людей г) Справедливость, честность 8. Организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, - а) линейная б) функциональная в) адаптивная г) дивизиональная 9. Укажите факторы внешней среды, оказывающие в современных условиях на предприятие косвенное воздействие: а) потребители, б) профсоюзы, в) конкуренты, г) состояние экономики, д) научно-технический прогресс, е) запасы, ж) политические факторы, з) международные события, и) законы, к) социокультурные факторы 10. Определите, в чём состоит главная цель современного контроля в системе менеджмента : а) в исправлении ошибок в деятельности организации б) в предотвращении ошибок в деятельности организации

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		в) в тотальной проверке деятельности всей организации г) в поддержании авторитета руководства в коллективе работников 11. Источником ошибок в процессе контроля может быть: а) ориентация на прошлый опыт и стереотипы б) принятие во внимание личных особенностей людей в) сговор коллектива с целью дезинформации руководства г) приспособляемость контроля к изменяющимся условиям 12. Что отражает миссия организации: а) главное предназначение организации б) стремление организации к прибыли в) позицию фирмы по отношению к конкурентам г) личные принципы главы фирмы 13. Как называется графическое изображение иерархической системы целей организации: а) «сетка» целей б) «график» целей с) «схема» целей д) «дерево» целей 14. Укажите, какие главные требования предъявляются к параметрам контроля на первом этапе его осуществления: а) чёткость и численное выражение б) обоснованность и выполнимость с) гибкость и вариативность д) объективность и умеренность 15. Укажите, какой тип контроля фиксирует отклонения от плановых заданий и стандартов: а) предпринимательский б) бюрократический с) опережающий д) традиционный 16. Какая схема наиболее полно характеризует действие механизма мотивации: а) Возникновение потребностей – анализ ситуации – восприятие импульсов – формирование определенного состояния личности – актуализация мотивов – определение и осуществление конкретных действий. б) Возникновение потребностей – восприятие импульсов – анализ ситуации с учетом притязаний – актуализация

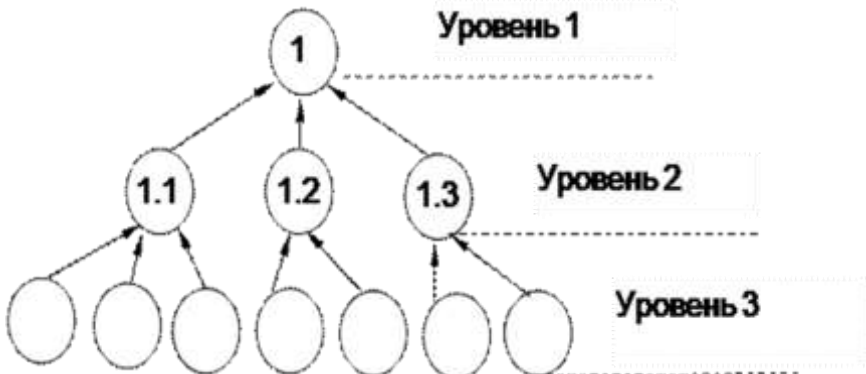
<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		мотивов – формирование определенного состояния мотивированности – определение и осуществление конкретных действий. с) Возникновение потребностей и мотивов – анализ ситуации – актуализация мотивов и с учетом ожиданий – формирование определенной степени мотивированности личности – осуществление конкретных действий д) Возникновение мотивов действий – актуализация мотивов с учетом притязаний и стимулов – определение нужной степени активности и интенсивности действий личности – определение и осуществление действий. 17. Модель коммуникационного процесса можно представить как: а) Источник, сообщение, получатель, канал. б) Источник, канал, сообщение, получатель. с) Источник, сообщение, канал, получатель. д) Источник, получатель, канал, сообщение. 18 Это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков а) Коммуникационная сеть б) Коммуникационная роль с) Коммуникационная группа д) Коммуникационный поток 19. Сеть данного типа представляет собой тип властной иерархии, в которой появляются горизонтальные связи: а) Круг б) Цепь с) «У» д) Колесо 20. В российской экономике низкий уровень эффективности коммуникаций обусловлен такими причинами, как: а) Наличием стереотипов у российских управленцев б) Искажением информации и недоверием к ней с) Неверной интерпретацией фактов д) Засоренностью каналов коммуникаций лишними и дублированными данными 21. Блок принятия решений включает в себя: а) Предварительную формулировку задач и сбор информации о задаче б) Организацию и выполнение работ с) Экспертизу и анализ результатов

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		d) Подведение итогов деятельности и стимулирование исполнителей 22. Определите, в принятии, какого рода решений состоит процесс планирования в широком смысле: a) касающихся создания координационных и контрольных механизмов b) касающихся распределения и перераспределения ресурсов в соответствии со складывающейся ситуацией c) касающихся определения последовательности действий по переводу организации в новое желаемое состояние d) касающихся функционирования и развития организации в целом и её отдельных частей 23. <u>Вставьте пропущенное слово.</u> Технология управления это ... достижения управленческих целей. a) средство; b) цель; c) результат; d) процесс. 24. <u>Продолжите предложение.</u> Управленческая деятельность начинается со сбора, накопления и переработки a) финансовых средств; b) макулатуры; c) информации; d) подчиненных. 25. <u>Продолжите предложение.</u> Руководитель, по модели Р.Блейка и Дж.Моутона, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям, относится к стилю a) организационное управление; b) управление в стиле загородного клуба; c) власть-подчинение; d) групповое управление. 26. <u>Укажите, какому из данных критериев должны соответствовать цели организации:</u> a) неизменность b) специфический характер c) долгосрочность d) конкретность 27. <u>Вставьте пропущенное слово.</u> Содержательные теории мотивации делают упор на то, ... потребности побуждают людей проявлять активность в труде. a) зачем; b) почему;

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																								
		с) какие; д) как. 28. <u>Выберите правильный вариант ответа.</u> Обмен мнениями, с деловой целью, обычно проходящий в виде деловой беседы по вопросам, предстоящим интерес для обеих сторон, называется: а) переговоры; б) лекция; с) объявление; д) доклад. 29.<u>Закончите предложение.</u> Функции менеджмента делятся на... а) общие и специфические б) типичные и уникальные с) традиционные и инновационные д) обязательные и необязательные 30.<u>Определите,</u> как соотносятся миссия и генеральная цель коммерческой организации: а) всегда совпадают б) в некоторых случаях различны с) никогда не совпадают д) исключают друг друга <i>Практические задания</i> Дайте сравнительную характеристику основных типов ОСУ <table><tr><th>Тип ОСУ</th><th>Преимущества ОСУ</th><th>Недостатки ОСУ</th><th>Условия применения</th></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td rowspan="4">2</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>				Тип ОСУ	Преимущества ОСУ	Недостатки ОСУ	Условия применения	1	2	3	4	2												
Тип ОСУ	Преимущества ОСУ	Недостатки ОСУ	Условия применения																							
1	2	3	4																							
2																										
ОПК-1.2	Владеет способами и приемами решения профессиональных задач на основе	<i>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания</i> 1. <i>Решите ситуации</i> А. Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером/директором ОУ. Здесь можно использовать следующие подходы:																								

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой теории и инновационных подходов в управлении	2. Создать доверительную атмосферу при переговорах. 3. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон. 4. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения - заключения. 5. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение. 6. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами. 7. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами. Вопросы 1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен? 2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить? Б. Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента. Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM»: • «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках». • «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться». • «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги». Вопросы 1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями? 2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента. В. Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибыли компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям. Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой. <u>Вопросы</u> 1. Чью позицию вы разделяете и почему? 2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах? 3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему? 4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом: • в масштабах фирмы? • в масштабах региона, страны? 2. Для выбранного предприятия (организации, ОУ) разработайте проект организационной структуры. Для этого: 1. Укажите задачи, которые необходимо реализовать для достижения поставленной цели 2. Укажите все функции, которые необходимо выполнять для достижения задач. 3. Укажите управленческие звенья и исполнителей, которые будут выполнять указанные функции. 4. Распределите все управленческие звенья по управленческим уровням. 5. Распределите всех исполнителей. 6. Изобразите на рисунке схему организационной структуры. 7. Укажите тип организационной структуры, ее преимущества и недостатки. 3. Постройте дерево целей для выбранной организации «Дерево целей ОУ» для «.....» (название организации):

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства												
														
ОПК-1.3	Применяет знания (на продвинутом уровне) для решения профессиональных задач, обобщения и критического анализа практик управления	<i>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания</i> <i>Практические задания</i> 1. Разработайте проект реализации трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного в организации. Результаты оформите в таблице: <table><tr><th>Вид контроля</th><th>Мероприятия в рамках вида контроля</th><th>Использование результатов контроля</th></tr><tr><td>1. Предварительный: - отбор кандидата на вакантную должность в выбранном вами ранее предприятии (должность указать)</td><td>1. 2. 3. 4.</td><td></td></tr><tr><td>2. Текущий: - контроль за состоянием трудовой дисциплины на вашем предприятии</td><td>1. 2. 3. 4.</td><td></td></tr><tr><td>3. Заключительный: - анализ товарооборота за</td><td>1. 2.</td><td></td></tr></table>	Вид контроля	Мероприятия в рамках вида контроля	Использование результатов контроля	1. Предварительный: - отбор кандидата на вакантную должность в выбранном вами ранее предприятии (должность указать)	1. 2. 3. 4.		2. Текущий: - контроль за состоянием трудовой дисциплины на вашем предприятии	1. 2. 3. 4.		3. Заключительный: - анализ товарооборота за	1. 2.	
Вид контроля	Мероприятия в рамках вида контроля	Использование результатов контроля												
1. Предварительный: - отбор кандидата на вакантную должность в выбранном вами ранее предприятии (должность указать)	1. 2. 3. 4.													
2. Текущий: - контроль за состоянием трудовой дисциплины на вашем предприятии	1. 2. 3. 4.													
3. Заключительный: - анализ товарооборота за	1. 2.													

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства		
		год (выручки от реализации услуг, товаров)	3. 4.	
		2. Разработайте проект системы контроля в организации. Объект контроля выберите самостоятельно. Результаты оформите в таблице:		
		Объект контроля (трудовой коллектив, трудовая дисциплина, прибыль, выручка, локальные акты предприятия и др.)	Вид контроля	Содержание контроля
			3. Предварительный	
			4. Текущий	
			5. Заключительный	
		Практическая работа 1 Деятельность предприятия в условиях жесткой конкуренции Цель: Разработать структуру управления организации в условиях жесткой конкуренции. Задание: 1. Охарактеризуйте профиль деятельности вашей организации и определите основные направления ее развития. Составьте справку сведений о вашей организации (придерживаясь ниже приведенного плана типовой справки). 2. Сформулируйте миссию и главную цель деятельности своей организации. 3. Определите основные направления решения главной цели развития вашей организации. Сформулируйте их как задачи первого и последующих уровней целевой программы. Проанализируйте сформулированные цели и составьте многоуровневую схему их распределения (дерево целей). По ходу выполнения внесите необходимые дополнения или изменения. 4. Определите количество непосредственных исполнителей вашей организации.		

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		5. Определите тип организационной структуры управления вашей организацией. Проанализируйте ее возможные достоинства и недостатки. Составьте схему организационной структуры вашего предприятия. 6. Разработайте положение о структуре управления вашей организации (пример Положения о структуре организации представлен в Приложении). 7. Проанализируйте организационную структуру предприятия. Определите подразделения вашей организации и непосредственных их исполнителей (производственный отдел, финансовый отдел, маркетинговый отдел, отдел кадров и др.). 8. Сделать вывод по работе. Практическая работа 2 Технологии управленческих мероприятий и действий I. Подготовка руководителя к докладу (первое выступление руководителя) Цель: Разработать технологию доклада руководителя по стратегии развития организации. Разработать и провести первое выступление нового руководителя. Задание: 1. По материалам работы 1 проведите анализ стратегических целей организации с учетом влияния на них факторов внутренней и внешней среды и выберите должность руководителя, отвечающего за разработку стратегических вопросов организации. 2. Проанализируйте права и обязанности данного руководителя 3. Определите круг проблем, связанных с успешной реализацией стратегии развития организации данным руководителем. 4. Составьте список предложений, позволяющих решить эти проблемы. 5. Сформулируйте цели выступления руководителя. Разработайте структуру выступления руководителя. 6. Разработайте тезисное содержание основных структурных элементов (вступление, основная часть, заключение) доклада руководителя. 7. Осуществите порционирование материала и выберите приемы переключения и активизации внимания слушателей. 8. Проведите анализ выступления руководителя и оцените его эффективность. 9. Сделайте вывод по работе. II. Подготовка и проведение переговоров (совещание) Цель: Подготовить, провести и проанализировать качество переговоров. Задание. 1. Изучите теоретические основы подготовки, проведения и анализа переговоров

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		2. По материалам работ выберите руководителей (партнеров) для проведения переговоров, изучите их функциональные обязанности и целевые программы вверенных им в подчинение подразделений. 3. Выберите тему переговоров, определите ее основные цели. 4. Разработайте структуру переговоров, содержание и методы проведения каждого из компонентов. 5. Спрогнозируйте позицию партнера на переговорах, наметьте контрмеры и аргументы для успешного достижения поставленных целей. 6. Проанализируйте качество проведения переговоров. 7. Оцените свои возможности, для проведения переговоров используя тесты: «Умение вести деловые совещания», «Как вы проводите переговоры». Сделайте вывод по работе
Учебная - научно-исследовательская работа		
ОПК-1.1	Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов в управлении	Примерный перечень тем (направлений) научно-исследовательской работы магистрантов по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Управление развитием компании»): 1. Разработка проблем менеджмента. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. 2. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. 3. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса. 4. Организация как объект управления. Теоретикометодические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. 5. Структуры управления организацией. 6. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. 7. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла. 8. Проектирование систем управления организациями. 9. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. 10. Информационные системы в управлении организациями. 11. Качество управления организацией. 12. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой. 13. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. 14. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений.

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		15. Управление проектом. 16. Риск-менеджмент. 17. Управление производством. Современные производственные системы. 18. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. 19. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления. 20. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления. 21. Организационная культура. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры. 22. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. 23. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. 24. Развитие форм стратегического партнерства. 25. Содержание и методы стратегического контроля. 26. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. 27. Формирование и управление цепочками создания ценности. 28. Конкурентоспособность бизнеса. 29. Создание и удержание ключевых компетенций. 30. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. 31. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). 32. Управление организацией в контексте международного бизнеса. Организация и управление международной компанией. 33. Международные бизнес-стратегии. 34. Международные альянсы и сети фирм. Слияния и поглощения в международном бизнесе. 35. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. 36. Управление стоимостью фирмы. 37. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. 38. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. 39. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		должностным продвижением управленческих кадров. 40. Социальное развитие и социальное партнёрство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социальноэкономических отношений в рыночном хозяйстве. 41. Трудовые отношения и их регулирование посредством социального партнерства (генеральные, отраслевые, территориальные соглашения и коллективные договора); механизмы регулирования трудовых отношений при различных формах собственности; мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязи с трудовым поведением работников, удовлетворенностью трудом. 42. Теория и практика антикризисного управления организацией. Развитие моделей антикризисного управления. 43. Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности. 44. Формирование и развитие предпринимательских сетей с учетом их экономической целесообразности 45. Франчайзинг как особый вид предпринимательской деятельности 46. Развитие форм стратегического партнерства. 47. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации
ОПК-1.2	Владеет способами и приемами решения профессиональных задач на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой теории и инновационных подходов в управлении	Промежуточная аттестация по учебной - научно-исследовательской работе имеет целью определить степень достижения запланированных результатов обучения, осуществляется в форме оценки промежуточных результатов, предусмотренных индивидуальным планом магистранта. Промежуточная аттестация по НИР проводится в форме зачета с оценкой на 1-3 курсах. Обязательной формой отчетности обучающегося по НИР является письменный отчет. Цель отчета – сформировать и закрепить компетенции, приобретенные обучающимся в результате освоения теоретических курсов и полученные им при выполнении НИР. Отчет магистранта по НИР должен включать в себя сведения: — о выполнении индивидуальной исследовательской программы; — о соблюдении графика выполнения индивидуальной исследовательской программы; — о выполнении индивидуальных заданий научного руководителя; — о подготовке и публикации статей в журналах, входящих в список ВАК и РИНЦ; — об участии магистранта в значимых научно-практических конференциях по тематике своего исследования; — об участии в научно-исследовательской работе кафедры; — об участии в кафедральных и междисциплинарных научных семинарах. Отчет согласовывается с научным руководителем. Отчет в установленные графиком учебного процесса сроки рассматривается на заседании кафедры в рамках промежуточной аттестации обучающихся. Кафедра вправе утвердить отчет обучающегося, оценив результаты

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		выполнения им научно-исследовательской работы в соответствии с индивидуальным планом, либо отказать в утверждении отчета с предоставлением обучающемуся разъяснений по пути устранения препятствий к его утверждению. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации обучающихся по НИР включают: – комплексные задания из профессиональной области, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе прохождения практики. – систему оценивания результатов промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания; – учебно-методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся на практике (рекомендации по сбору материалов, их обработке и анализу, форме представления).
ОПК-1.3	Применяет знания (на продвинутом уровне) для решения профессиональных задач, обобщения и критического анализа практик управления	Обучающийся должен продемонстрировать способность применения методик и инструментария для выполнения комплексных заданий из профессиональной области, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе выполнения НИР. По результатам выполняемых научных исследований обучающиеся готовят доклады на конференции.
Управление затратами и контроллинг		
ОПК-1.1	Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов в управлении	Перечень тем для подготовки по дисциплине «Управление затратами и контроллинг» 1. Понятие и содержание калькулирования себестоимости продукции. 2. Классификация затрат на производство продукции по элементам затрат. 3. Классификация затрат на производство продукции по статьям калькуляции. 4. Классификация затрат предприятия на прямые и косвенные. 5. Классификация затрат на производство продукции на основные и накладные. 6. Классификация статей калькуляции на элементарные и комплексные. 7. Классификация затрат предприятия на условно постоянные и условно переменные. 8. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции, их особенности и характеристика. 9. Отражение особенностей постановки учета затрат и калькулирования в приказе по учетной политике предприятия. 10. Понятие объектов учета затрат и объекта калькулирования. Единицы калькулирования. 11. Особенности горной промышленности и их влияние на постановку учета затрат и калькулирование себестоимости продукции.

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		12. Объекты учета затрат и калькулирования в горной промышленности. 13. Особенности номенклатуры издержек в горной промышленности, их характеристика. 14. Состав калькуляционного листа в горной промышленности. 15. Особенности расчета амортизационных отчислений на горно - добывающих предприятиях. 16. Особенности предприятий энергетики и их влияние на постановку учета затрат и калькулирование себестоимости продукции. 17. Особенности номенклатуры издержек в энергетике, их характеристика. 18. Объекты учета затрат и калькулирования на энергетических предприятиях. 19. Состав калькуляционного листа на энергетических предприятиях.. 20. Сущность попроцессного (простого) метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. 21. Особенности учета и издержек обращения. Состав издержек обращения. 22. Особенности черной металлургии и их влияние на постановку учета затрат и калькулирование себестоимости продукции. 23. Сущность попередельного метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. 24. Основные положения методических рекомендаций по учету затрат и калькулированию себестоимости в черной металлургии. 25. Объекты учета затрат и калькулирования в черной металлургии. 26. Состав калькуляционного листа в черной металлургии. 27. Составление баланса металла. 28. Состав расходов по переделу в черной металлургии. Особенности расчета расходов по переделу в доменном производстве. 29. Состав расходов по переделу в черной металлургии. Особенности расчета расходов по переделу в сталеплавильных цехах. 30. Состав расходов по переделу в черной металлургии. Особенности расчета расходов по переделу в прокатных цехах. 31. Учет расходов в прокатных цехах на травление и термообработку металла. Отражение этих расходов в калькуляции себестоимости проката. 32. Учет незавершенного производства в прокатных цехах и его оценка. 33. Учет затрат на сырье, основные и добавочные материалы в сталеплавильном производстве. 34. Состав и оценка незавершенного производства в сталеплавильных цехах. 35. Объекты учета затрат и объекты калькулирования в прокатном производстве. Особенности учета заданного.

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		36. Распределение расходов по переделу между объектами калькулирования в различных переделах металлургических предприятий. 37. Особенности технологии и организации производства на машиностроительных предприятиях, их влияние на постановку учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. 38. Особенности номенклатуры издержек в машиностроении, их характеристика. 39. Сущность и задачи нормативного метода учета затрат и калькуляции себестоимости. 40. Объекты учета затрат и калькулирования в машиностроении при нормативном методе. 41. Значение норм затрат и их построение. Порядок составления нормативной калькуляции. 42. Учет отклонений от норм. 43. Сводный учет затрат при нормативном методе. 44. Порядок составления отчетных калькуляций при нормативном методе. 45. Объекты учета затрат и калькулирования себестоимости в условиях единичного и мелкосерийного производства машиностроения. Позаказный метод учета затрат и калькулирования себестоимости. 46. Поиздельный метод учета затрат на производство и калькулирования себестоимости. Особенности и сфера его применения.
ОПК-1.2	Владеет способами и приемами решения профессиональных задач на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой теории и инновационных подходов в управлении	Практические задания: №1. Рассчитать сумму единого налога организации, переведенной на ЕНВД за I квартал. Организация оказывает услуги по ремонту и техническому обслуживанию автотранспорта. Численность работающих за январь составляла 9 человек, февраль – 9 человек, март – 10 человек. Организация ведет предпринимательскую деятельность в районе ул.Доменщиков г. Магнитогорска. №2. Рассчитать сумму единого налога организации, применяющей УСНО, если в качестве объекта налогообложения выступают доходы организации, уменьшенные на величину произведенных расходов. Организация произвела и реализовала 1000 единиц продукции по цене 800 руб./ед. Доходы от сдачи имущества в аренду составили 100000 руб. Данные о расходах организации: 1. Материальные расходы 400000 руб. (в т.ч. НДС); 2. Расходы на оплату труда 250000 руб. Страховые взносы на обязательное пенсионное страхование руб. 3. Амортизация 80000 руб.; 4. Прочие расходы: *Расходы на НИОКР 120000 руб.; *Представительские расходы 9000 руб.;

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		*Оплата юридических услуг 3500 (в т.ч. НДС); *Материальная помощь работникам 20000 руб. №3. ООО «МясноФ» в течение первого квартала текущего года осуществило следующие операции: - реализовало продукцию собственного производства на сумму 980 000,0 руб.; - передало продукцию собственного производства в счет оплаты труда на сумму 40 000,0 руб. (по себестоимости), рыночная стоимость составляет 50 000,0 руб.; - передало продукцию собственного производства на сумму 40 000,0 руб. в столовую организации, расходы по содержанию которой осуществляются за счет чистой прибыли. Все суммы приведены без учета НДС. От покупателей продукции был получен аванс на сумму 448 400,0 руб. Для производства продукции были закуплены: мясо на сумму – 212 400,0 руб. (в том числе НДС), прочие продукты для производства продукции – 177 000,0 руб. (в том числе НДС). По партии продуктов на сумму 472 000,0 руб. поставщиком не был представлен счет-фактура. Также были оплачены по акту услуги по аренде и содержанию помещения офиса на сумму 944 000,0 руб. и упаковочное производственное оборудование стоимостью 236 000 руб. (в т.ч. НДС), которое еще не поставлено на учет. Определите сумму НДС, подлежащую уплате в бюджет.
ОПК-1.3	Применяет знания (на продвинутом уровне) для решения профессиональных задач, обобщения и критического анализа практик управления	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания № 1. Рассчитать сумму авансового платежа по налогу на прибыль за февраль. Доходы организации за отчетный месяц: - выручка от реализации продукции собственного производства 2190276 (в т.ч. НДС); - платежи за сдачу имущества в аренду 18000 (в т.ч. НДС); - безвозмездно полученный компьютер по рыночной стоимости 46000 руб. (в т.ч. НДС); - ценные бумаги в счет взноса в уставный капитал 50000 руб.; - проценты по предоставленным займам 21000 руб. Расходы организации за отчетный месяц: 1. Данные о поступлении материалов на склад: I партия- 100 кг по 4000 руб./кг; II партия – 100 кг по 4200 руб./кг; III партия – 50 кг по 4500 руб./кг. За отчетный период списано в производство 210 кг материалов (по методу ЛИФО). 2. Начислена заработная плата работникам по всем основаниям в сумме 320000 руб. В текущем году администрация внесла взносы по добровольному личному страхованию работников в сумме 100000 руб. Сумма взносов по долгосрочному страхованию жизни на срок 7 лет составила 70000 руб. (в текущем году произведен единовременный платеж). 3. Амортизация. Первоначальная стоимость оборудования 100000 руб. Срок полезного использования 8 лет. Объект

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		введен в эксплуатацию в январе текущего года (применяется линейный метод начисления амортизации). 4. Прочие расходы. *Командировочные. Согласно приказу директора предприятия работник основного производства направлен в командировку с 17.02 по 25.02. По ее окончании предоставлен авансовый отчет о произведенных расходах: авиабилеты на сумму 9560 руб. (в т.ч. НДС), счет гостиницы за проживание 8970 руб. (в т.ч. НДС). *Расходы на подготовку и переподготовку кадров. Штатные работники предприятия Иванов В.Д. и Петров А.С. с февраля по июнь включительно обучались на курсах делового английского языка в соответствии с договором образовательного учреждения, имеющего лицензию на образовательную деятельность. Стоимость обучения составила по 15000 руб. (в т.ч. НДС). Согласно должностной инструкции Иванов В.Д. возглавляет производственный отдел организации, Петров А.С. - занимается подготовкой внешнеторговых контрактов в отделе сбыта. *Расходы на рекламу. В период с 10.02 по 25.02. предприятие осуществляло размещение наружной рекламы собственной продукции на рекламных щитах. Работы выполняла подрядная организация. По акту выполненных работ их стоимость составила 21500 руб. (в т.ч. НДС). В феврале организация приобрела призы для участников рекламной акции на сумму 13800 руб. (в т.ч. НДС). *Представительские расходы. В феврале проведены переговоры с деловыми партнерами с целью расширения сотрудничества. Во время представительских мероприятий были произведены следующие затраты (без НДС): затраты на официальный прием (завтрак, обед) – 12000 руб., услуги переводчика – 8300 руб., доставка транспортом участников переговоров к месту их проведения и обратно – 600 руб., билеты в театр – 2000 руб., доставка транспортом в театр и обратно – 400 руб., буфетное обслуживание в театре- 2500 руб. *Расходы на НИОКР. Организация заключила договор на проведение НИОКР по разработке нового вида сырья. 20.01. организация приняла от НИИ акт о выполнении НИОКР на сумму 100000 руб., по которому они не дали положительного результата и не могут быть использованы в производстве. *Убытки от реализации имущества. В феврале организация реализовала копировальную технику за 24000 руб. (в т.ч. НДС). Остаточная стоимость объекта – 27000 руб., срок его полезного использования завершается в августе будущего года. Кроме того, организация понесла расходы по транспортировке аппарата к получателю в размере 1560 руб. (в т.ч. НДС). 5. Проценты по долговым обязательствам. 1 февраля организация получила заем в размере 100000 руб. сроком на 90 дней с выплатой процентов в размере 16% годовых. № 2 Налог на имущество 1. Раскройте методику расчета налоговой базы по налогу на имущество. 2. В какие сроки подлежит внесению в бюджет налог на имущество? 3. Какие организации освобождены от уплаты налога на имущество? Задание 1.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																							
		Организация приобрела станок 10 января за 159000 руб. (в т.ч. НДС). Срок его полезного использования 10 лет. Станок введен в эксплуатацию 1 февраля. Рассчитать сумму авансового платежа налога на имущество организаций за I квартал. Задание 2. Рассчитать сумму авансовых платежей по налогу на имущество организаций за 9 месяцев и сумму, подлежащую внесению в бюджет. Остаточная стоимость объектов основных средств по данным бухгалтерского учета: <table><tr><th>Период</th><th>С ост., руб.</th></tr><tr><td>1 января</td><td>432000</td></tr><tr><td>1 февраля</td><td>400000</td></tr><tr><td>1 марта</td><td>368000</td></tr><tr><td>1 апреля</td><td>336000</td></tr><tr><td>1 мая</td><td>302000</td></tr><tr><td>1 июня</td><td>270000</td></tr><tr><td>1 июля</td><td>238000</td></tr><tr><td>1 августа</td><td>300000</td></tr><tr><td>1 сентября</td><td>262000</td></tr><tr><td>1 октября</td><td>240000</td></tr></table>		Период	С ост., руб.	1 января	432000	1 февраля	400000	1 марта	368000	1 апреля	336000	1 мая	302000	1 июня	270000	1 июля	238000	1 августа	300000	1 сентября	262000	1 октября	240000
Период	С ост., руб.																								
1 января	432000																								
1 февраля	400000																								
1 марта	368000																								
1 апреля	336000																								
1 мая	302000																								
1 июня	270000																								
1 июля	238000																								
1 августа	300000																								
1 сентября	262000																								
1 октября	240000																								
ОПК-2 – Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;																									
Современные информационные технологии в управлении																									
ОПК-2.1	Использует профессиональные знания для сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	Примерный перечень вопросов к зачету: 1. Структура корпораций и предприятий. 2. Компоненты информационной системы: цели, информация, процедуры, потребители, персонал, инфраструктура. 3. Определение корпоративной информационной системы, основные составляющие, классификация, требования к КИС. 4. Используемые модели организации КИС. 5. Понятие корпоративной информационной системы (КИС): понятия, основные характеристики, свойства, концепции и проблемы построения. 6. Управление организацией: функциональный, процессный и проектный подходы. 7. Понятие и сущность процессно-ориентированной деятельности.																							

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		8. Расширенная модель Дж. Захмана. 9. Уровни зрелости организации. 10. Классификация видов и уровней управления. 11. ИС как среда реализации процесса управления бизнес-процессами. 12. Методы функционального и оперативного управления. Задачи, решаемые КИС. 13. Организация и реализация управленческого учета в КИС. 14. Информационные процессы в экономике. 15. Технологии проектирования управления предприятием, реинжиниринг. Технологии интеграции компонентов, распределенных ИС, архитектура интегрирующей среды.
ОПК-2.2	Владеет современными техниками и методиками сбора данных, продвинутыми методами их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	Примерные практические задания для зачета: 1. Провести анализ предметно-ориентированной ИС по предложенным критериям: — Системы автоматизированного бухгалтерского учета и аудита. — Банковские автоматизированные информационные системы. — Автоматизированные системы фондового рынка. Представить реализацию бизнес-процесса (название бизнес-процесса) в КИС (Галактика ERP, 1С ERP)
ОПК-2.3	Применяет интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач	Индивидуальное задание предполагает на примере конкретной КИС освещение следующих вопросов: производитель данной КИС и ее место на российском рынке программных продуктов; основная цель данной КИС и решаемые проблемы; контуры и подсистемы; решаемые задачи; детальное представление одной из подсистем; бизнес-процессы, реализуемые в данной подсистеме; модель бизнес-процессов, построенная с использованием методологии (ARIS, SADT-IDEF0 и др.) и соответствующего инструментария; Выводы.
Стратегический менеджмент		
ОПК-2.1	Использует	Перечень теоретических вопросов к экзамену:

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	профессиональные знания для сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	1. Эволюция стратегического управления. Китайская, европейская и американские школы стратегического управления. 2. Стратегический подход к управлению организацией. Проблемы и перспективы использования стратегического управления на российских предприятиях. 3. Основные этапы и функции стратегического управления в условиях турбулентности политической и экономической среды. 4. Моделирование как методологический инструмент построения прообраза организации. 5. Определение бизнеса и миссии организации. 6. Использование системного подхода и системного анализа в прогнозировании тенденций развития организации. 7. Функциональный подход к формированию вариантов развития организации. 8. Процессный подход разработки вариантов развития организации. 9. Организация как объект стратегического менеджмента. Определение целей организации. 10. Понятие модели организации. Типологические особенности, закономерности и тенденции развития организации. Виды моделей организаций, их сильные и слабые стороны. 11. Модель организации, функционирующей на принципах классической научной школы менеджмента. 12. Модель организации, функционирующей на принципах бихевиористской научной школы менеджмента. 13. Модель организации, функционирующей на принципах теории систем. 14. Модель организации, функционирующей на принципах корпоративного менеджмента. 15. Особенности PEST-анализа в условиях высокой неопределенности внешней среды. 16. Особенности проведения анализа «ближнего окружения» в условиях неопределенности. 17. Стратегический анализ внутренней среды организации и комплексная оценка конкурентоспособности. «Конкурентная разведка». 18. Матрица решений как результат SWOT-анализа. 19. Технология «обратного» SWOT-анализа. 20. Стратегические изменения. Этика и стратегические организационные изменения. 21. Стратегический контроллинг и его функции. 22. Факторы, влияющие на выбор стратегии. 23. Особенности стратегии малых, средних и крупных организаций. 24. Методы управления организационными изменениями. 25. Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости объекта хозяйствования в кризисной отрасли. 26. Управленческий консалтинг в сфере стратегического управления как основа антикризисного управления. 27. Диагностика и консультирование при реализации стратегии развития.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		28. Управленческое консультирование в сфере общего и стратегического управления. 29. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG. 30. Модель GE-McKinsey, предложенная Дэйем. 31. Модель GE-McKinsey, предложенная Мониесоном. 32. Модель GE-McKinsey по Нейлору. 33. Матрица «товар/рынок» Ансоффа. Модифицированная матрица Ансоффа. 34. Модель «продукт-рынок» А.Дж. Стейнера. Матрица Hussey. Матрица Р. Купера. 35. Матрица оценки проектов новых товаров. 36. Матрица конкурентных стратегий М.Портера. 37. Матрица обоснования диверсификации. 38. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком. Примерные практические задания: 1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа) 1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг). 2. Провести PEST–анализ, для трех сценариев развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз. 4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации. 5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз. 6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности. 7. Используя «переформатированную» матрицу SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT. 2. Методика «обратного» SWOT-анализа Задание: 1. На основе результатов «прямого» SWOT -анализа выявить возможные «стратегические разрывы». 2. Для реалистичного варианта развития события смоделировать состояние ресурсного потенциала (как совокупности сильных и слабых сторон), обеспечивающее гарантированное достижение стратегических целей (и их превышение). 3. Разработать план достижения модельного состояния ресурсного потенциала.
ОПК-2.2	Владеет современными техниками и методиками сбора данных,	Примерные тестовые задания: 1. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель? а) Маркетинг

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	продвинутыми методами их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	б) НИОКР в) Финансы г) Организация и управление д) Персонал е) Производство 2. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель? а) Маркетинг б) НИОКР в) Финансы г) Организация и управление д) Персонал е) Производство 3. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель? а) Маркетинг б) НИОКР в) Финансы г) Организация и управление д) Персонал е) Производство 4. В какой концепции (модели) относится данное определение: Основное теоретическое положение модели состоит в том, чтобы в отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться в одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии с этой стадией. а) Концепция Бостонской консультативной группы. б) Концепция Джеренал Электрик/МакКинзи в) Концепция Артур де Литтл г) Концепция Shell/DPM

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		д) Модель (матрица) Hussey е) Модель (матрица) Р. Купера ж) Трехмерная сема Д. Абеля 5. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это: а) Функциональная стратегия б) Бизнес-стратегия в) Корпоративная стратегия г) Операциональная стратегия 6. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической компании – это: а) Функциональная стратегия б) Бизнес-стратегия в) Корпоративная стратегия г) Операциональная стратегия 7. Как называется данный этап развития методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии» а) Долгосрочное планирование б) Управление на основе контроля за исполнением в) Управление на основе предвидения изменений г) Управление на основе гибких экстренных решений 8. Как называется данный этап развития методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)» а) Долгосрочное планирование б) Управление на основе контроля за исполнением в) Управление на основе предвидения изменений г) Управление на основе гибких экстренных решений

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		9. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это: а) Долгосрочное планирование б) Стратегическое планирование в) Среднесрочное планирование г) другой ответ..... 10. . Если важное место отводится анализу потенциала организации, выяснение угроз, возможностей, чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это: а) Долгосрочное планирование б) Стратегическое планирование в) Среднесрочное планирование г) другой ответ.....
ОПК-2.3	Применяет интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач	Примерные практические задания 1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа) Задание: 1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг). 2. Провести PEST–анализ, для трех сценариев развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз. 4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации. 5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз. 6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности. 7. Используя «переформатированную» матрицу SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT. 2. Методика «обратного» SWOT-анализа Задание: 1. На основе результатов «прямого» SWOT -анализа выявить возможные «стратегические разрывы». 2. Для реалистичного варианта развития события смоделировать состояние ресурсного потенциала (как совокупности сильных и слабых сторон), обеспечивающее гарантированное достижение стратегических целей (и их превышение). 3. Разработать план достижения модельного состояния ресурсного потенциала. 3. Матрицы стратегического выбора

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		Задание: 1. Построить для своей организации модель <i>McKinsey</i> и определить набор стратегических инициатив в соответствии с привлекательностью отрасли и занимаемой конкурентной позицией. 2. Построить для своей организации матрицу <i>ADL</i> и определить возможный набор инициатив в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и конкурентной позицией. 3. Сравнить результаты выбора стратегических инициатив, полученных с помощью данных моделей. 4. В соответствии с полученными данными, и с учетом матрицы решений разработанной на основе <i>SWOT</i>-анализа скорректировать для своей организации стратегию развития, стратегию конкуренции и стратегию действий. 4. Разработка продуктово-маркетинговой стратегии организации Задание: 1. Для своей организации разработать продуктово-маркетинговую стратегию, опираясь на информацию, полученную по результатам стратегического анализа организации. 2. Разработать продуктово-маркетинговую программу для наиболее приоритетных продуктов организации. 5. Разработка стратегии управления персоналом организации Задание: 1. Провести <i>SWOT</i> –анализ по персоналу, опираясь на результаты стратегического анализа организации. 2. Разработать матрицу решений по персоналу. 3. Сопоставить матрицу решений по персоналу с матрицей решений для организации в целом с целью выявления противоречий и рассогласований и их устранения. 6. Разработка финансовой стратегии организации Задание: 1. На основе результатов финансового анализа выявить сильные и слабые стороны реализуемой финансовой стратегии организации. 2. На основе анализа возможностей и угроз, сильных и слабых сторон разработать матрицу стратегических альтернатив реализуемой финансовой стратегии. 3. Сопоставить матрицу решений по реализации финансовой стратегии с матрицей решений для организации в целом с целью выявления противоречий и рассогласований и их устранения. 7. Разработка производственной стратегии организации Задание: 1. Провести <i>SWOT</i> –анализ производственных подразделений организации, опираясь на результаты стратегического анализа организации. 2. Разработать матрицу решений в части совершенствования производственной стратегии.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		3. Сопоставить матрицу решений с матрицей решений для организации в целом с целью выявления противоречий и рассогласований и их устранения. 8. Анализ миссии стратегических целей организации Задание: 1. Проанализировать существующую миссию организации, ее соответствие результатам стратегического анализа и отдельных функциональных стратегий. 2. Провести анализ стратегических целей организации, их соответствия требованиям к стратегическим целям. 3. Предложить новый вариант миссии организации. 4. Разработать дерево целей на основе результатов стратегического анализа и подходов к разработке отдельных функциональных стратегий.
Учебная - научно-исследовательская работа		
ОПК-2.1	Использует профессиональные знания для сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	Примерный перечень тем (направлений) научно-исследовательской работы магистрантов по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Управление развитием компании»): 2. Разработка проблем менеджмента. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. 3. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. 4. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса. 5. Организация как объект управления. Теоретикометодические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. 6. Структуры управления организацией. 7. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. 8. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла. 9. Проектирование систем управления организациями. 10. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. 11. Информационные системы в управлении организациями. 12. Качество управления организацией. 13. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой. 14. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. 15. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений.

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		16. Управление проектом. 17. Риск-менеджмент. 18. Управление производством. Современные производственные системы. 19. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. 20. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления. 21. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления. 22. Организационная культура. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры. 23. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. 24. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. 25. Развитие форм стратегического партнерства. 26. Содержание и методы стратегического контроля. 27. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. 28. Формирование и управление цепочками создания ценности. 29. Конкурентоспособность бизнеса. 30. Создание и удержание ключевых компетенций. 31. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. 32. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). 33. Управление организацией в контексте международного бизнеса. Организация и управление международной компанией. 34. Международные бизнес-стратегии. 35. Международные альянсы и сети фирм. Слияния и поглощения в международном бизнесе. 36. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. 37. Управление стоимостью фирмы. 38. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. 39. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. 40. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		продвижением управленческих кадров. 41. Социальное развитие и социальное партнёрство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социальноэкономических отношений в рыночном хозяйстве. 42. Трудовые отношения и их регулирование посредством социального партнерства (генеральные, отраслевые, территориальные соглашения и коллективные договора); механизмы регулирования трудовых отношений при различных формах собственности; мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязи с трудовым поведением работников, удовлетворенностью трудом. 43. Теория и практика антикризисного управления организацией. Развитие моделей антикризисного управления. 44. Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности. 45. Формирование и развитие предпринимательских сетей с учетом их экономической целесообразности 46. Франчайзинг как особый вид предпринимательской деятельности 47. Развитие форм стратегического партнерства. 48. Содержание и методы стратегического контроля. 49. 48. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации
ОПК-2.2	Владеет современными техниками и методиками сбора данных, продвинутыми методами их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	Промежуточная аттестация по учебной - научно-исследовательской работе имеет целью определить степень достижения запланированных результатов обучения, осуществляется в форме оценки промежуточных результатов, предусмотренных индивидуальным планом магистранта. Промежуточная аттестация по НИР проводится в форме зачета с оценкой на 1-3 курсах. Обязательной формой отчетности обучающегося по НИР является письменный отчет. Цель отчета – сформировать и закрепить компетенции, приобретенные обучающимся в результате освоения теоретических курсов и полученные им при выполнении НИР. Отчет магистранта по НИР должен включать в себя сведения: — о выполнении индивидуальной исследовательской программы; — о соблюдении графика выполнения индивидуальной исследовательской программы; — о выполнении индивидуальных заданий научного руководителя; — о подготовке и публикации статей в журналах, входящих в список ВАК и РИНЦ; — об участии магистранта в значимых научно-практических конференциях по тематике своего исследования; — об участии в научно-исследовательской работе кафедры; — об участии в кафедральных и междисциплинарных научных семинарах. Отчет согласовывается с научным руководителем.

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		Отчет в установленные графиком учебного процесса сроки рассматривается на заседании кафедры в рамках промежуточной аттестации обучающихся. Кафедра вправе утвердить отчет обучающегося, оценив результаты выполнения им научно-исследовательской работы в соответствии с индивидуальным планом, либо отказать в утверждении отчета с предоставлением обучающемуся разъяснений по пути устранения препятствий к его утверждению. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации обучающихся по НИР включают: – комплексные задания из профессиональной области, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе прохождения практики. – систему оценивания результатов промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания; – учебно-методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся на практике (рекомендации по сбору материалов, их обработке и анализу, форме представления).
ОПК-2.3	Применяет интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач	Обучающийся должен продемонстрировать способность применения методик и инструментария для выполнения комплексных заданий из профессиональной области, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе выполнения НИР. По результатам выполняемых научных исследований обучающиеся готовят доклады на конференции.
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность		
Принятие управленческих решений		
ОПК-3.1	Принимает обоснованные организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды	Теоретические вопросы 1. Понятие «управленческие решения»: сущность, содержание УР. Область применения. 2. Роль УР в деятельности менеджера. 3. Формы разработки и реализации УР. Совместное использование форм разработки и реализации управленческих решений.. 4. Типология УР (различные подходы к классификации УР) 5. Требования к управленческому решению и условия их достижения. 6. Управленческие задачи и их специфика.

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		7. Влияние паники на управленческие решения. 8. Функции решения в методологии и организации процесса управления. 9. Целевая ориентация управленческих решений. Дерево целей. 10. Менеджер как ЛПР в процессе ППРУР. Интеллектуальная деятельность руководителя при разработке УР. 11. Психологические аспекты принятия УР. 12. Социальные и психологические методы подготовки УР. 13. Роль человеческого фактора в процессе подготовки, принятия и реализации УР. Влияние пола на процесс ППРУР. 14. Этические основы разработки и принятия УР. 15. Основные законы функционирования рыночных отношений. 16. Основные законы организации в статике и динамике. 17. Сущность научных подходов к процессу ППРУР. 18. Управленческий процесс. Принципы рациональной организации управленческих процессов. 19. Этапы подготовки, принятия и реализации УР. 20. Модели, методология и организация разработки процесса разработки управленческого решения. 21. Методы анализа УР. Сущность и принципы анализа. Методы и приемы анализа. Область их применения. 22. Методы прогнозирования УР: принципы, классификация. 23. Моделирование УР. 24. Экспертные методы. 25. Активизирующие методы ППРУР. 26. Эвристические методы. 27. Метод сценариев. 28. Метод дерева решений. 29. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска. 30. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков. Страхование управленческих рисков. 31. Контроль реализации управленческих решений. 32. Качество управленческих решений. Условия и факторы качества УР. 33. Эффективность решений и ее составляющие (организационная, социальная, экономическая, технологическая, психологическая, правовая, экологическая, этическая, политическая эффективность). 34. Методы оценки экономической эффективности УР. 35. Методы оптимизации управленческих решений. Тестовые вопросы по дисциплине «Принятие управленческих решений»

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		В каждом вопросе только один правильный вариант ответа <u>1. Выберите правильный вариант ответа.</u> Изучение курса «Принятие управленческих решений» рекомендуется начинать с рассмотрения: a) Типологии управленческих решений b) Понятийного аппарата курса c) Методологических основ процесса разработки УР d) Организационных и социально-психологических основ процесса разработки УР. <u>2. Определите,</u> какое из приведенных высказываний наиболее полно раскрывает понятие «управленческое решение»? a) Управленческое решение – это выбор альтернативы. b) Управленческое решение – это выбор варианта, осуществленный менеджером в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей организации. c) Управленческое решение – это результат мыслительной деятельности, приводящий к какому-либо выводу или необходимым действиям. d) Управленческое решение – это организационный акт, один из основных этапов управления, интеллектуальная деятельность, процесс легализации управляющего воздействия на управляющую подсистему. <u>3. Выберите правильный вариант ответа.</u> К УР, выделяемым по функциональной направленности относятся: a) Организующие b) Письменные, c) Уравновешенные, d) Ситуационные. <u>4. Исключите лишнее.</u> К конкретным функциям РУР относятся: a) Коммуникации с внешней средой b) Стратегическое планирование c) Организация разработки и выполнения УР d) Управленческое консультирование <u>5. Исключите лишнее.</u> К формам реализации УР не относится: a) Предписание b) Убеждение c) Распоряжение d) Разъяснение <u>6. Выберите правильный вариант ответа.</u> Подход, в основе которого лежит исследование объектов как систем носит название:

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		a) Интеграционного b) Системного c) Вариативного d) Воспроизводственного. 7 Выберите <u>правильный вариант ответа</u>. Технология РУР, заключающаяся в выдаче для использования заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения, и имеющая указания о внешнем или внутреннем контроле промежуточных состояний этого выполнения носит название: a) Инициативно-целевой b) Программно-целевой c) Регламентной d) Процессорной 8 Укажите <u>правильный вариант ответа</u>. Блок принятия решений включает в себя: a) Предварительную формулировку задач и сбор информации о задаче b) Организацию и выполнение работ c) Экспертизу и анализ результатов d) Подведение итогов деятельности и стимулирование исполнителей 9 Выберите <u>правильный вариант ответа</u>. К негативным психологическим аспектам, снижающим деятельность коллектива в процессе ПРРУР относится: a) В коллективе нет человека, который сознательно бы заботился об объединении сотрудников вокруг творческих задач b) Утрачено взаимное доверие между ядром коллектива и остальными сотрудниками коллектива c) Имеет место явное влияние элиты коллектива на остальных сотрудников организации, что приводит к интеллектуальному подчинению и исключению самостоятельного мышления d) Не существует негативных факторов снижающих эффективность процесса РУР 10 Продолжите <u>предложение</u>. Информация с точки зрения процесса разработки и реализации УР представляет собой ... a) Совокупность сведений о состоянии управляемой, управляющих систем и внешней среды b) Любые изменения, происходящие в производственно-хозяйственной деятельности предприятия c) Качественная характеристика процесса управления d) Источник знаний о системе управления 11 Укажите <u>основной признак неопределенности</u>: a) Нечеткость ограничений и последствий реализации УР

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		b) Невозможность построения формальной математической модели c) Отсутствие полноты и достоверности информации d) Сложность рассмотрения случайных событий и процессов 12 <u>Укажите</u>, к какому виду рисков относят риск, связанный с лицом принимающим решение: a) Риск, связанный с источником возникновения b) Риск, связанный с причиной появления c) Риск, связанный с отношением к страхованию d) Другому виду риска 13 <u>Продолжите предложение</u>. Аналитические методы РУР характеризуется тем, что ... a) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами b) Руководители используют зависимости между условиями задачи и методами ее выполнения c) Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения d) Руководители, используя математические критерии оптимальности определяют наилучший вариант решения 14 <u>Укажите</u>, к какой группе методов прогнозирования относят метод экспертных оценок: a) Количественные методы b) Качественные методы c) Неформальные методы d) Качественно-формальные методы 15 <u>Определите</u>, какие методы основаны на логике, здравом смысле и опыте при разработке УР, при которых выявляется новая существенная информация? a) Активизирующие b) Психологические c) Эвристические d) Экспертные 16. <u>Укажите</u>, какая из функций контроля наиболее полно информирует орган управления о ходе выполнения принятых управленческих решений: a) Ориентирующая b) Обратной связи c) Диагностическая d) Корректирующая

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		17. Выберите правильный вариант ответа. Круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения получил название: a) Ответственности b) Обязанности c) Права d) Полномочий 18. Определите правильный вариант ответа. К параметрам качества УР не относятся: a) Показатель энтропии b) Степень риска c) Степень точности прогноза d) Уровень инфляции 19. Выберите правильный вариант ответа. Степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги выражает: a) Экономическая эффективность b) Обобщающий показатель c) Частный показатель d) Социальная эффективность 20. Исключите неверный вариант ответа. Информация, используемая в процессе РУР по назначению, бывает: a) Экономическая b) Электронная c) Организационная d) Техническая
ОПК-3.2	Оценивает операционную и организационную эффективность, социальную значимость принимаемых организационно-управленческих	Практические задания 1. Предприниматель принял решение закупить новое оборудование на сумму 300 тыс. рублей. Срок эксплуатации оценен в 6 лет, после чего остаточная стоимость равна нулю. Ставка процента на заемный капитал составляет 15%. Суммарная экономия ежегодных текущих затрат от установки нового оборудования (экономия сырья, заработной платы и проч.) составила 80 тыс. рублей. Определить, выгодно ли предпринимателю инвестирование. Изменится ли его решение, если ожидаемая рентабельность инвестиций – 20% 2. «Определение выгодности оплаты в рассрочку» За платное обучение в аспирантуре стоимостью \$ 3000 аспирантам предлагается альтернативный вариант оплаты: \$ 1000 - в начале 1-го года обучения, \$ 1100 - в начале 2-го и \$ 1200 - в начале 3-го, что в сумме составит \$ 3300. По

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																									
	решений	прогнозам экономистов темпы инфляции составят в ближайший год 7%, а в последующий - 5%; депозитные ставки Сбербанка по валютным счетам составят, соответственно, 20% и 15% . Требуется выбрать более выгодный вариант оплаты. 3.Группе из трех равноправных компаньонов необходимо принять коллективное решение, выбрав его из четырех возможных вариантов а1, а2, а3, а4. Каждый ЛПР по-разному оценивает возможные решения. Эта оценка приведена в таблице на основе придания решениям различных рангов. Чем ниже ранг, тем больше предпочтение. Необходимо найти оптимальное групповое решение. Таблица <table><tr><th colspan="5">Ранжирование альтернатив</th></tr><tr><th rowspan="2">ЛПР</th><th colspan="4">Ранги</th></tr><tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr><tr><td>1</td><td>A1</td><td>A3</td><td>A4</td><td>A2</td></tr><tr><td>2</td><td>A4</td><td>A1</td><td>A3</td><td>A2</td></tr><tr><td>3</td><td>A3</td><td>A4</td><td>A2</td><td>A1</td></tr></table> 4. Управляющему необходимо принять решение о целесообразности приобретения либо станка А, либо станка Б. Станок Б более экономичен, что обеспечивает больший доход на единицу, и вместе с тем – более дорогой и требует относительно больших накладных расходов. Возможные варианты принятия различных решений представлены в табл. 1 Таблица 1 <table><tr><th colspan="3">Прогнозируемые доходы и расходы на приобретение разных станков</th></tr><tr><th></th><th>Постоянные расходы</th><th>Операционный доход на одно изделие</th></tr><tr><td>Станок А</td><td>15000</td><td>20</td></tr><tr><td>Станок Б</td><td>21000</td><td>24</td></tr></table> 5. В цехе ситценабивной фабрики установлено 60 станков. За последние 30 рабочих дней имели место факты выхода станков из строя, приведшие к потере рабочего времени в отдельные дни в станко-часах: 6 ст.-ч. – 1 раз, 9 ст.-ч. – 4 раза, 12 ст.-ч. – 7 раз, 15 ст.-ч. – 6 раз, 18 ст.-ч. – 3 раза, 21 ст.-ч. – 1 раз. Какова вероятность потери рабочего времени в размере 15 станко-часов? 6. В таблице представлено значение качества каждой из последующих операций процесса ППРУР, а также	Ранжирование альтернатив					ЛПР	Ранги				1	2	3	4	1	A1	A3	A4	A2	2	A4	A1	A3	A2	3	A3	A4	A2	A1	Прогнозируемые доходы и расходы на приобретение разных станков				Постоянные расходы	Операционный доход на одно изделие	Станок А	15000	20	Станок Б	21000	24
Ранжирование альтернатив																																											
ЛПР	Ранги																																										
	1	2	3	4																																							
1	A1	A3	A4	A2																																							
2	A4	A1	A3	A2																																							
3	A3	A4	A2	A1																																							
Прогнозируемые доходы и расходы на приобретение разных станков																																											
	Постоянные расходы	Операционный доход на одно изделие																																									
Станок А	15000	20																																									
Станок Б	21000	24																																									

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																																																																			
		степень влияния каждой из последующих операций на общий процесс принятия УР. Требуется провести оценку общего качества управленческих решений. Таблица Варианты оценки качества управленческих решений <table><tr><td></td><td>Вариант1</td><td>Вариант2</td><td>Вариант3</td><td></td><td>Вариант1</td><td>Вариант2</td><td>Вариант3</td><td></td></tr><tr><td>K_A</td><td>0,73</td><td>0,72</td><td>0,40</td><td>C_{BA}</td><td>0,30</td><td>0,60</td><td>0,10</td><td></td></tr><tr><td>K_B</td><td>0,90</td><td>0,80</td><td>0,50</td><td>C_{BB}</td><td>0,50</td><td>0,10</td><td>0,40</td><td></td></tr><tr><td>K_B</td><td>2,70</td><td>0,90</td><td>0,80</td><td>C_{BB}</td><td>0,20</td><td>0,30</td><td>0,50</td><td></td></tr></table> 7. Перед руководителем транспортного отдела крупного предприятия стоит проблема выбора оператора мобильной сотовой связи. Проблема возникла в связи с необходимостью контроля сроков доставки грузов, оперативного решения проблем, возникающих в пути следования грузов, а также снижения затрат на телефонные переговоры. Экспертами были выбраны несколько операторов связи. Данные по операторам, а также частные критерии оценивания, значения и веса этих критериев представлены в таблице (данные условные). Необходимо выбрать лучшего оператора. Таблица Исходные данные для выбора оператора связи <table><tr><th rowspan="2">Оператор связи</th><th colspan="5">Частные критерии</th></tr><tr><th>Средняя стоимость 1 мин, руб</th><th>Качество связи, балл</th><th>Широта зоны охвата, балл</th><th>Качество обслуживания, балл</th><th>Ассортимент дополнительных услуг, балл</th></tr><tr><td>МТС</td><td>0,9</td><td>5</td><td>5</td><td>3</td><td>6</td></tr><tr><td>БиЛайн</td><td>2,0</td><td>3</td><td>5</td><td>3</td><td>8</td></tr><tr><td>Мегафон</td><td>3,5</td><td>4</td><td>5</td><td>3</td><td>10</td></tr><tr><td>Теле 2</td><td>0,35</td><td>2</td><td>1</td><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td>Скай-Линк</td><td>2,5</td><td>3</td><td>1</td><td>1</td><td>8</td></tr><tr><td>Весовой коэффициент λ</td><td>0,3</td><td>0,3</td><td>0,2</td><td>0,1</td><td>0,1</td></tr></table>		Вариант1	Вариант2	Вариант3		Вариант1	Вариант2	Вариант3		K_A	0,73	0,72	0,40	C_{BA}	0,30	0,60	0,10		K_B	0,90	0,80	0,50	C_{BB}	0,50	0,10	0,40		K_B	2,70	0,90	0,80	C_{BB}	0,20	0,30	0,50		Оператор связи	Частные критерии					Средняя стоимость 1 мин, руб	Качество связи, балл	Широта зоны охвата, балл	Качество обслуживания, балл	Ассортимент дополнительных услуг, балл	МТС	0,9	5	5	3	6	БиЛайн	2,0	3	5	3	8	Мегафон	3,5	4	5	3	10	Теле 2	0,35	2	1	3	3	Скай-Линк	2,5	3	1	1	8	Весовой коэффициент λ	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1
	Вариант1	Вариант2	Вариант3		Вариант1	Вариант2	Вариант3																																																																														
K_A	0,73	0,72	0,40	C_{BA}	0,30	0,60	0,10																																																																														
K_B	0,90	0,80	0,50	C_{BB}	0,50	0,10	0,40																																																																														
K_B	2,70	0,90	0,80	C_{BB}	0,20	0,30	0,50																																																																														
Оператор связи	Частные критерии																																																																																				
	Средняя стоимость 1 мин, руб	Качество связи, балл	Широта зоны охвата, балл	Качество обслуживания, балл	Ассортимент дополнительных услуг, балл																																																																																
МТС	0,9	5	5	3	6																																																																																
БиЛайн	2,0	3	5	3	8																																																																																
Мегафон	3,5	4	5	3	10																																																																																
Теле 2	0,35	2	1	3	3																																																																																
Скай-Линк	2,5	3	1	1	8																																																																																
Весовой коэффициент λ	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1																																																																																
ОПК-3.3	Владеет способами и приемами реализации принимаемых	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания 1. Один из известных теоретиков современного менеджмента Питер Сенге отмечал: «Многие считают, что цель																																																																																			

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среде	предпринимательства – получить максимальную прибыль на вложенный капитал. Это тупиковый путь. Я не знаю ни одной компании с выдающимися финансовыми успехами, которых основывалась бы на подобных целях. У всех преуспевающих компаний разные системы ценностей – но все считают, что существуют для того, чтобы сделать мир лучше». Правомерна ли эта точка зрения? Ответ аргументируйте. 2. Банк «Х» рассматривает возможность финансирования проекта по производству двигателей для мини-тракторов на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше их импортировали). Потребность в финансировании данного проекта составляет 556 тыс. долл. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу финансирования данного проекта при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта. Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта вы можете предложить? 3. Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов. Задание. Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию. Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации. Задание 1. Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы: а) Создать доверительную атмосферу при переговорах. б) Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон. в) Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения – заключения. г) Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение. д) Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		е) Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами. Вопросы — Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен? — Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить? Задание 2. Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например: 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли; 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли; 20% ошибок обуславливают 80% потерь; 80% ошибок обуславливают 20% потерь; 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия; 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия. Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80 : 20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, соотносясь с их значением. Вопрос Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения. Задание 3. оцените конкурентоспособность ООО «*****» и выявите основные конкурентные преимущества предприятия. Какие управленческие решения будут разработаны на основе результатов оценки конкурентоспособности 3.1. Проведите исследования и дайте экспертную оценку влияния пяти факторов конкуренции М.Портера на деятельность предприятия. 3.2. Оцените степень влияния факторов микросреды на деятельность ООО «*****» по модели М. Портера. 3.3. Оцените степень влияния покупателей и поставщиков на деятельность ООО «*****» по модели М. Портера. 3.4. Дайте оценку конкурентной позиции предприятия ООО «*****» с помощью количественного SWOT-анализа Практическое задание «РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ»

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		Цель: Разработать модель принятия управленческого решения с помощью морфологического анализа Задание. 1. Охарактеризуйте профиль деятельности вашей организации и определите основные направления ее развития. 2. Сформулируйте миссию и главную цель деятельности организации. 3. Сформулируйте проблемную ситуацию, характерную для деятельности вашей организации (например как обновить ассортимент изготавливаемой в организации продукции или оказываемых услуг; как повысить качество услуг и т.п.). 4. Проанализируйте проблемную ситуацию и дайте точную формулировку проблемы. 5. Составьте списки характеристик морфологических признаков проблемы (взяв за основу критерии классификации управленческих решений). 6. Разработайте технологическую цепочку процесса ППРУР. 7. Разработать варианты решения проблемы по каждой характеристике. 8. Разработайте варианты решения проблемы в целом. 9. Проведите анализ и оценку выработанных вариантов решения проблемы с учетом требований, предъявляемых к управленческим решениям (для этого ответьте на вопросы: КТО?, ЧТО?, ГДЕ?, КОГДА?, КАК?, ПОЧЕМУ?). 10. Выберите окончательный вариант решения проблемы и документально оформите решение. Практическое задание «ПЕРЕСТРОЙКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ВЫПУСК НОВОЙ НОМЕНКЛАТУРЫ ИЗДЕЛИЙ (в связи с разработкой и реализацией нового УР)» Цель: Разработать сетевой график перестройки деятельности организации на выпуск новой номенклатуры изделий. Задание. 1. Обоснуйте необходимость перестройки деятельности организации в связи с реализацией нового управленческого решения (например, перестройка в связи с выпуском новой номенклатуры изделий). 2. Разработайте УР по: - изменению технологии производства; - структуре и функциональным обязанностям подразделений организации; - кадровой политике; - ценовой программе. 3. Представьте разработанные варианты решения в виде «дерева решений» (по ходу выполнения схемы внесите необходимые дополнения). 4. Разработайте мероприятия по реализации решений. Разработайте сетевой график реализации управленческих мероприятий с указанием событий, работ, их последовательностей, ответственных лиц, видов контроля.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
ОПК-4-Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		
Управление маркетингом		
ОПК-4.1	Осуществляет руководство проектной и процессной деятельностью в организации	Перечень теоретических вопросов 1. Понятие маркетинга. Основные категории маркетинга. Роль маркетинга в современных условиях. Инструментарий маркетинга. 2. Концепции маркетингового управления. Современная концепция маркетинга. 3. Сферы применения маркетинга. Виды маркетинга. Типы маркетинга. 4. Принципы, цели и функции маркетинга. 5. Организация службы маркетинга. Роль маркетолога на современном предприятии. 6. Понятие стратегического планирования. Определение миссии и целей организации. План маркетинга. 7. Маркетинговая информационная система. Виды маркетинговой информации. 8. Процесс маркетингового исследования. Характеристика основных этапов исследования. Разработка плана исследований. 9. Определение проблемы и целей исследований. Требования к анкете. План составления выборки. Способы связи с аудиторией. Примерные тесты 1. Дайте наиболее точное определение маркетинга. Маркетинг – это: а) деятельность по стимулированию сбыта; б) деятельность, направленная на удовлетворение потребностей человека; в) деятельность по завоеванию доли рынка; г) деятельность по повышению качества товара. 2. Что наиболее точно характеризует маркетинговую концепцию управления: а) предприятие затратило дополнительные средства на рекламу; б) предприятие провело опрос целевой группы, чтобы выяснить их отношение к товару; в) предприятие разработало программу совершенствования товара; г) предприятие разработало политику стимулирования сбыта. 3. Многие хотели бы учиться за рубежом, но поступают в местные вузы. Это пример: а) нужд; б) потребностей;

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		в) запросов; г) сделки. 4. Какая из концепций маркетинга ориентируется на получение прибыли за счет роста объема продаж: а) совершенствования товара; б) совершенствования производства; в) интенсификации коммерческих усилий; г) маркетинга. 5. Сущность концепции маркетингового управления состоит в: а) совершенствовании производства и улучшении качества товара; б) выявлении нужд и потребностей потребителей; в) стимулировании сбыта; г) учете интересов потребителей и общества в целом. 6. Если спрос на товар превышает предложение, то в этом случае следует применять: а) концепцию совершенствования товара; б) концепцию маркетинга; в) концепцию совершенствования производства; г) концепцию интенсификации коммерческих усилий. 7. В случае полноценного спроса задачами маркетинга является: а) отыскание новых целевых рынков; б) изменение характеристик товара; в) разработка более эффективных коммуникаций; г) контроль уровня потребительской удовлетворенности. 8. Что из перечисленного не является функцией маркетинга: а) сбор информации о рынках сбыта; б) производство товара; в) продажа товара; г) установление характеристик товаров и услуг. 25. Что из указанного не входит в схему маркетингового исследования: а) отбор источников информации; б) анализ собранной информации; в) продажа полученной информации; г) сбор информации. 9. Методом маркетингового исследования является: а) личный контакт; б) почта;

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		в) телефон; г) эксперимент. 10. Что из перечисленного является орудием сбора первичных данных в маркетинговом исследовании: а) анкета; б) опрос; в) личный контакт; г) телефон. 11. Что из перечисленного не относится к закрытым вопросам, используемым при составлении анкет: а) семантический дифференциал; б) вопрос с выборочным ответом; в) вопрос без заданной структуры; г) альтернативный вопрос. 12. К факторам макросреды маркетинга относятся: а) новые товарные марки; б) новые сегменты рынка; в) рост доходов потребителей; г) торговые посредники. 13. Что относится к неконтролируемым факторам маркетинга: а) выбор целевого рынка; б) определение характеристик товара; в) выбор ценовой политики; г) процесс принятия решения потребителем. 14. Что относится к контролируемым факторам маркетинга: а) конкуренты; б) потребители; в) целевой рынок; г) правительство. 15. Семья решает, на какие цели потратить накопленную сумму денег – купить автомобиль, поехать в отпуск или организовать собственный бизнес. Речь при этом идет о: а) товарно–родовых конкурентах; б) желаниях-конкурентах; в) товарно-видовых конкурентах; г) марках-конкурентах; 16. Что не относится к контактными аудиториями фирмы: а) финансовые круги; б) средства массовой информации; в) поставщики сырья; г) рабочие и служащие данной фирмы. 17. Сегмент рынка – это: а) доля рынка, которую контролирует фирма;

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		б) группы потребителей, которые одинаково реагируют на маркетинговые стимулы; в) совокупность товаров, которые продаются по одинаковой цене; г) совокупность однородных товаров, которые продаются на разных рынках. 18. Что из указанного не относится к принципам сегментирования рынка: а) психологический принцип; б) стимулирующий принцип; в) поведенческий принцип; г) демографический принцип. 19. Что не относится к поведенческому принципу сегментирования рынка: а) степень приверженности потребителя данному товару; б) повод для совершения покупки; в) уровень доходов потребителей; г) искомые выгоды от товара. 20. К характеристикам привлекательного сегмента относится все перечисленное, кроме: а) возможность роста сегмента; б) открытость для конкурентов; в) уровень доходов в сегменте; г) объем продаж в сегменте. 21. К побудительным факторам маркетинга, влияющим на сознание потребителя, относится все перечисленное, кроме: а) цена товара; б) стимулирование сбыта; в) повод для совершения покупки; г) методы распространения товара. 22. Что из перечисленного относится к личностным факторам покупательского поведения: а) семья; б) мотивация; в) род занятий; г) восприятие. 23. Какой элемент не входит в процесс принятия решения о покупке: а) осознание проблемы; б) поиск информации; в) выбор времени покупки; г) оценка вариантов. 24. К психологическим факторам покупательского поведения относится все перечисленное, кроме: а) мотивация; б) убеждения и отношения; в) образ жизни; г) восприятие.

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		25. К особым характеристикам рынка предприятий относится все перечисленное, кроме: а) на рынке предприятий обычно меньшее число покупателей; б) спрос на товары промышленного назначения эластичен; в) решения принимаются коллективно; г) спрос на товары промышленного назначения резко меняется.
ОПК-4.2	Использует в проектной и процессной деятельности современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки	Перечень теоретических вопросов 1. Методы маркетинговых исследований, их преимущества и недостатки. 2. Способы контактов с аудиториями при проведении исследований. 3. Факторы микросреды фирмы. Оценка внутренней среды предприятия. 4. Факторы макросреды фирмы. STEP-анализ. 5. Понятие SWOT–анализа. 6. Сегментирование рынка. Цель сегментирования. Уровни сегментирования. Понятие целевого маркетинга. 7. Основные принципы сегментирования рынков. Выбор целевых сегментов рынка. 8. Признаки сегментирования потребительских рынков, рынка товаров промышленного назначения, рынка услуг. 9. Процесс принятия решения о покупке. Принятие решения о покупке товара-новинки. 10. Факторы, оказывающие влияние на покупателей. 11. Понятие товара в маркетинге. Классификация товаров. 12. Товарный знак. Виды товарных знаков, требования к товарным знакам. 13. Упаковка и маркировка товаров. Концепция создания упаковки, испытание упаковки. 14. Сервис в товарной политике. Правила эффективного сервиса. 15. Товарный ассортимент и товарная номенклатура. 16. Разработка нового товара. Причины успеха и неудач новых товаров. 17. Понятие ЖЦТ, характеристика основных этапов, формирование продуктового портфеля. Примерные тесты 26. Что не включает в себя процесс принятия решения о закупках товаров промышленного назначения: а) осознание проблемы; б) оценка характеристик товара; в) выбор поставщика; г) выбор целевого рынка.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		27. Что из перечисленного относится к факторам межличностных отношений, оказывающих влияние на поведение покупателей товаров промышленного назначения: а) умение убеждать; б) возраст; в) уровень дохода; г) образование. 28. Маркетинг - это: а) производство и продажа того, что нужно потребителю; б) продавать то, что уже произведено без учета потребителей; в) навязывание и проталкивание произведенного высококачественного товара на неизвестный рынок; г) планирование мероприятий по организации производственной базы предприятия. 30. Потребность - это: а) количество денег, которое потребитель может использовать для удовлетворения своих нужд; б) нужда, воплощенная в какую-то конкретную форму; в) товар, который способен удовлетворить нужду потребителя; г) нужда, испытываемая потребителем. 31. Концепция интенсификации коммерческих усилий определяет цель маркетинговой деятельности - увеличение продаж за счет: а) использования интенсивных технологий производства; б) стимулирования сбыта; в) удовлетворения потребностей потребителей; г) совершенствования товара. 32. Комплекс маркетинга - mix включает в себя: а) управление предприятием; б) совокупность инструментов (товар, цена, сбыт, продвижение); в) выбор условий реализации товара; г) совмещение различных ценовых стратегий на этапе «зрелости» жизненного цикла. 33. В соответствии с маркетинговой концепцией планирование коммерческой деятельности должно начинаться с: а) разработки новых товаров и услуг, б) анализа данных о спросе на товары, в) планирования мероприятий по организации производственной базы предприятия,

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		г) планирования мероприятий по продвижению продукции. 34. Целью функционирования маркетинговой информационной системы является: а) создание плана маркетинга; б) предоставление информации для принятия управленческих решений; в) реализация маркетинговой концепции; г) выбор технологии производства. 35. Изучение различных справочников и статистической литературы представляет собой: а) кабинетные исследования; б) полевые исследования; в) наблюдение; г) не относится к исследованиям. 36. Способ связи с аудиторией, который характеризуется возможностью быстро получить информацию с небольшими затратами, - это: а) телефон; б) почта; в) интервью; г) лабораторное тестирование. 37. Сегментирование рынка это: а) деление конкурентов на однородные группы, б) деление потребителей на однородные группы; в) деление товаров на однородные группы; г) деление поставщиков на однородные группы. 38. Спрос на товар (услугу) как категория маркетинга - это а) нужда в конкретном виде продукции; б) потребность в товаре (услуге); в) потребность в товаре, которая может быть оплачена потребителем; г) все варианты верны. 39. Стратегия, построенная на предположении, что потребители будут покупать товары (услуги) только наивысшего качества, соответствует маркетинговой концепции: а) совершенствования производства; б) современного маркетинга;

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																							
		в) совершенствования товара; г) сбытовой концепции. 40. В маркетинговом понимании: а) рынок - это население данного региона; б) рынок - это совокупность потребителей со сходными потребностями; в) рынок - это часть потребителей, интересующаяся товарами вашей фирмы; г) все ответы верны; <u>Примерные варианты контрольных работ</u> Вариант 1 1.Виды организационных структур маркетинговых служб. Матричные организационные структуры. Требования к построению маркетинговых структур. 2.Что из перечисленного не является функцией маркетинга: а) сбор информации о рынках сбыта; б) продажа товаров; в) производство товаров; г) установление характеристик товаров и услуг. 3.В чем разница между первичной информацией и вторичной информацией? 4.Телевидение и радио можно использовать для эффективного охвата конкретных потребительских групп. Как бы вы организовали использование этих средств рекламы для охвата аудитории: а) подростков; б) домохозяек; в) служащих; г) работников сельского хозяйства. 5.Проведите конкурентный анализ фирм «СИТНО» и «Русский хлеб» по следующим показателям: <table><tr><th>Основные характеристики</th><th>Весовой коэффициент</th><th>Конкурент А</th><th>Конкурент Б</th></tr><tr><td>Репутация компании</td><td>0,35</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Организация сбыта</td><td>0,15</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Местоположение</td><td>0,05</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Качество товара</td><td>0,20</td><td></td><td></td></tr></table>				Основные характеристики	Весовой коэффициент	Конкурент А	Конкурент Б	Репутация компании	0,35			Организация сбыта	0,15			Местоположение	0,05			Качество товара	0,20		
Основные характеристики	Весовой коэффициент	Конкурент А	Конкурент Б																						
Репутация компании	0,35																								
Организация сбыта	0,15																								
Местоположение	0,05																								
Качество товара	0,20																								

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
		Цены	0,20		
		Реклама	0,05		
		Σ	1		
		По результатам анализа сделайте соответствующие выводы и рекомендации Вариант 2 1.Использование ЭВМ и Интернет технологий в маркетинговой деятельности 2.Какая из концепций маркетинга ориентируется на получение прибыли за счет роста объема продаж: а) концепция совершенствования товара; б) концепция совершенствования производства; в) концепция интенсификации коммерческих усилий; г) концепция социально- этического маркетинга. 3.Опишите этапы жизненного цикла товара на конкретном примере. На каком этапе жизненного цикла предприятие получает максимальную прибыль. 4.Торговец автомобилями среднего класса стоимости, задумавший провести кампанию прямой почтовой рекламы, располагает двумя возможными источниками получения адресного списка. Первый - городской бесплатный справочник, с указанием фамилий и адресов жителей в разбивке по районам, что дает возможность выбора лиц, проживающих в более престижных частях города. Второй - списки владельцев автомобилей любой марки в любом районе данного сегмента рынка по цене 0,3 рубля за имя, представленные фирмой, ведущей учет номерных знаков в разбивке по маркам автомобилей. Если бы Вы были торговцем, каким из названных источников вы бы предпочли воспользоваться и почему? 5. Что понимают под стратегиями психологического ценообразования?			
ОПК-4.3	Владеет приемами выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и	Перечень теоретических вопросов 1. Основные функции цены. Факторы ценообразования, классификация цен. 2. Основные этапы ценообразования. 3. Методы ценообразования. Скидки и надбавки к цене продажи. 4. Стратегии ценообразования. 5. Сущность политики распределения. Каналы распределения. 6. Роль посредников в сбытовой политике. Функции посредников. Выбор посредника. 7. Понятие «Услуга», ее отличие от товара. Основные характеристики услуги. Особенности маркетинга услуг. 8. Сущность коммуникационной политики. Реклама, виды, каналы, определение рекламного бюджета. 9. Личные продажи, стимулирование сбыта, роль PR в коммуникационной политике. Синтетические средства			

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	соответствующих им бизнес – моделей организации	маркетинговых коммуникаций Примерные варианты творческих заданий Задание № 1 На предприятии возник конфликт: работники недовольны уровнем заработной платы и требуют ее повышения, что увеличит издержки и соответственно цены на продукцию, которые могут оказаться слишком высокими для рынка. Установите взаимосвязь между отдельными функциями предприятия и подготовьте управленческие решения. Задание № 2 Специалисты установили, что при росте доходов населения потребление продуктов питания снижается, а объем покупок промышленных товаров увеличивается. Как можно объяснить эту закономерность? Задание № 3 Необходимо принять решение о долгосрочной стратегии производства товара при условии, что в перспективе возможен быстрый рост доходов населения города. С увеличением производства каких товаров надо быть осторожным? Спрос на какие товары у жителей города возрастет прежде всего? Задание № 4 Вы – владелец сети магазинов и решили, что сможете увеличить объем продаж свежих яблок, если выставите их так, чтобы потребители могли самостоятельно выбирать. Опишите эксперимент по проверке этой идеи. Задание № 5 Используя знания о торговых знаках (торговых марках), разработайте торговый знак созданной вами фирмой с учетом всех требований, предъявляемых к товарным знакам. Ответьте на следующий вопрос: «Можно ли поставить знак равенства между брендом и торговым знаком?» Задание № 6 Сформулируйте ваши предложения по упаковке товаров выпускаемых вашим предприятием. Какие основные требования предъявляются к упаковке?
Управление знаниями и интеллектуальным капиталом		
ОПК-4.1	Осуществляет руководство проектной и процессной деятельностью в организации	Перечень теоретических вопросов: 1. Понятие «экономика знаний». Факторы и условия ее становления. 2. Характерные черты и базовые показатели «экономики знаний». 3. Знания: понятия и общая классификация. 4. Управление знаниями как наука и учебная дисциплина. 5. Направления инновационного развития России. 6. Понятие «интеллектуальный капитал». Структура интеллектуального капитала. 7. Человеческий капитал. Показатели и инвестиции в человеческий капитал.

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		8. Организационный капитал: понятие и состав. Организационный капитал как собственность компании и объект купли-продажи. 9. Потребительский капитал: понятие и состав. Имидж организации. 10. Интеллектуальная собственность. Объекты интеллектуальной собственности. 11. Защита интеллектуальной собственности (ИС) в России. Основные институты права ИС. 12. Интеллектуальные ресурсы и интеллектуальные активы. 13. Интеллектуальный капитал. Отличия интеллектуального и физического капитала. 14. Методы оценки интеллектуального капитала. 15. В чем состоят особенности знаний как объекта управления. 16. В чем отличие данных, информации и знаний. 17. 10 шагов в управлении процессом создания знаний. 18. Явные и неявные знания. Источники извлечения явного знания. 19. Источники и формы создания организационных знаний. 20. Модель трансформации знаний (спираль знаний). 21. Понятие «управление знаниями». Задачи и принципы управления знаниями в организации. 22. Система управления знаниями. 23. Этапы управления знаниями. 24. Внешние и внутренние источники получения знаний. 25. Методы получения знаний. 26. Кодификация знаний. 27. Создание инфраструктуры управления знаниями на предприятии. 28. Директор по управлению знаниями: миссия, качества и функции. 29. Информационно-аналитическая служба предприятия. 30. Команды и центры компетенции (ЦК). Функции ЦК. 31. Управляющий комитет по управлению знаниями. 32. «Обучающаяся организация», ее характеристики и признаки. 33. Принципы «обучающейся организации». 34. Бенчмаркинг: понятие, виды. Отличия бенчмаркинга от соцсоревнования.
ОПК-4.2	Использует в проектной и процессной деятельности	Примерные практические задания: Задание Диагностика процессов оценки знаний 1. Мы осознаем, что знания являются важнейшей частью ресурсной базы, на основе которой наше учреждение создает особую ценность образовательных услуг для потребителей этих услуг

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки	2. Администрация учреждения регулярно отчитывается перед коллективом о состоянии дел с процессами управления знаниями в учреждении 123 3. В учреждении созданы процедуры и показатели для оценки процессов управления знаниями и их результатов 123 4. Мы можем количественно оценивать результаты управления знаниями в учреждении 123 5. Специалисты знают, какие показатели используются для контроля процессов управления знаниями и их результатов 123 6. Мы используем для измерения уровня знаний в организации доступную и понятную всем специалистам терминологию 123 7. Мы используем в учреждении систему, которая увязывает управление знаниями со стратегическими целями учреждения 123 8. Мы экспериментируем с различными методами измерения эффективности управления знаниями 123 9. При принятии решений в сфере управления знаниями мы опираемся на факты, численные данные, показатели 123 10. Руководство, формируя стратегию развития учреждения, оценивает потребность в развитии тех или иных областей знаний и обсуждает эти проблемы со специалистами, работающими в учреждении 123 11. В учреждении разработаны и используются показатели для оценки человеческого капитала учреждения, например, средний уровень образования всех работников, текучесть специалистов, удовлетворение работников, расходы на тренинги и обучение и др. 123 12. В учреждении разработаны и используются показатели для оценки капитала заказчика (потребителя) услуг, например, индекс удовлетворенности заказчиков, процент дохода от заказчиков, повышающих престиж учреждения, количество совместных мероприятий, проводимых с заказчиками и др. 123 13. В учреждении разработаны и используются показатели для оценки капитала учреждения, например, среднее время реакции на запрос заказчика услуги, индекс вклада в базу знаний на одного специалиста, коэффициенты использования базы знаний (частоты обращения к базе), сумма средств, инвестируемых в систему управления знаниями (программное обеспечение, специалистов, оформление авторских прав) и др. 123 14. Оценка интеллектуального капитала учреждения (человеческого капитала, капитала потребителей услуг, капитала учреждения) является важной частью оценки деятельности специалистов и эффективности работы учреждения в целом 123 15. В учреждении есть специалисты, которые обладают опытом оценки, измерения показателей интеллектуального

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		капитала учреждения 123 16. В учреждении имеется план деятельности по управлению знаниями 123 17. Мы используем как качественные, так и количественные показатели для оценки процессов управления знаниями 123 <i>Методика подсчета результатов диагностики</i> 1. Количество набранных баллов поделите на 51 (максимально возможное количество баллов) и умножьте на 100%. Вы получите показатель, характеризующий уровень развития в учреждении процессов оценки знаний. 2. Подсчитайте среднее значение показателя по группе. Диагностика управления знаниями в учреждении Проанализируйте состояние дел в учреждении (подразделении), в котором Вы работали, проходили учебную практику или учитесь, и решите насколько точно то или иное приведенное ниже утверждение описывает реальное положение дел в этом учреждении (подразделении). Обведите кружком вариант ответа, наиболее точно характеризующий ситуацию в учреждении. В процессе оценки используйте следующую шкалу: Незначительное сходство (проявляется иногда, редко) 1 балл Умеренное сходство (проявляется часто) 2 балла Значительное сходство (проявляется всегда) 3 балла Вариант 1 Диагностика процессов поиска информации 1. Запрашивая информацию, специалисты четко объясняют, как они будут ее использовать (для чего она им нужна) 12 3 2. Специалисты документируют полученную информацию и делают ее доступной для учреждения (других специалистов) 12 3 3. Специалисты имеют возможность создавать собственную информационную среду, например, свою страницу в Инtranет (Интернет), в системах дистанционного (смешанного) обучения т.п. 123 4. Свыше 70 % специалистов имеют доступ в сеть и компьютеры на рабочем месте 12 3 5. В учреждении организовано обучение специалистов в целях овладения навыками работы в сети и использования полученных знаний, информации для повышения качества. 123 6. Специалисты обращаются за информацией к коллегам и администрации, когда она им необходима 123 7. В учреждении существуют положения (инструкции), которые помогают различать информацию на два типа (вида): 1)

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		информация, необходимая для выполнения повседневных обязанностей; 2) информация, которую специалисты сами должны искать по мере необходимости. 123 8. В учреждении всем специалистам известно, куда следует обращаться за конкретной информацией. 123 9. Направляемые специалистами запросы на информацию сформулированы ясно и их легко понимают другие специалисты 123 10. В учреждении есть специальные сотрудники, в обязанность которых входит сбор, классификации, обобщение и распределение знания (информации), необходимого учреждению 123 11. В учреждении есть эксперты, которые определяют, какая информация является важной для других специалистов (пользователей) 123 12. В учреждении создана база данных (знаний), которая содержит важную информацию по широкому кругу ключевых для учреждения проблем 123 13. Когда специалистам дается задание найти ту или иную информацию, они в состоянии его выполнить за относительно короткий промежуток времени 123 14. Специалисты имеют возможность искать информацию в имеющемся в учреждении широком круге приложений и баз данных 123 15. Учреждение разработало инструкции (стандарты, положения), которые помогают специалистам искать информацию в системе информационных ресурсов 123 16. Специалисты учреждения, занятые проблемами информационных технологий, помогают другим специалистам использовать различные средства поиска информации, включая Интернет 123 17. В учреждении созданы стандарты (положения, инструкции) для стимулирования обмена информацией между специалистами 123 18. В учреждении создана нормативная база, которая помогает различать информацию, находящуюся под контролем и не доступную всем пользователям, и информацию, которой специалисты вправе свободно обмениваться друг с другом. 123 <i>Методика подсчета результатов диагностики</i> 1. Количество набранных баллов поделите на 54 (максимально возможное количество баллов) и умножьте на 100%. Вы получите показатель, характеризующий уровень развития в учреждении процессов получения информации. 2. Подсчитайте среднее значение показателя по группе.

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
ОПК-4.3	Владеет приемами выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес – моделей организации	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания № 1 Придумайте и опишите пример компании (организации), опишите состав и структуру ее интеллектуального капитала № 2 Опишите этапы трансформации знаний на примере вашей учебной группы. (За основу этапов трансформации знаний возьмите модель создания организационного знания Нонака и Такеучи). № 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ Провести аудит/диагностику знаний в организации/предприятии (на примере организации/предприятия, описанного в дипломном проекте) Содержит следующие шаги 1. Структуризация знаний в соответствующих областях 2. Определение организационного механизма диагностики 3. Проведение оценки знаний 4. Визуализация результатов диагностики 5. Построить диаграммы «Река» и «Лестница» 6. Построить классификацию знаний организации/предприятия 7. Построить карту знаний организации/предприятия (использовать приложения MindMap, MindManager) 8. Выбрать и обосновать технологию управления знаниями 9. Предложить стратегию управления знаниями организации/предприятия № 4 На основе технологий управления знаниями необходимо предложить систему управления знаниями на конкретном российском предприятии / в организации. Система управления знаниями на примере: 1. образовательного учреждения (любого статуса) 2. строительной организации 3. магазина 4. лечебного учреждения (поликлиники, стационара и т.п.) 5. производственного предприятия / завода 6. банка 7. учреждения общественного питания (кафе, ресторана, столовой и т.п.) 8. туристической компании 9. научно-исследовательского института, центра 10. call-центра любой организации
HR-менеджмент и организационная культура		
ОПК-4.1	Осуществляет руководство проектной и процессной деятельностью в	Перечень теоретических вопросов: 1. Основные требования, предъявляемые к системе управления организацией и персоналом 2. Объективные основы управления кадровым потенциалом 3. Принципы (правила) управления персоналом: научности, плановости, комплексности, системности 4. Система методов управления кадровым потенциалом

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
	организации	5. Опыт зарубежных стран по применению эффективных методов управления людьми 6. Тенденции развития системы методов управления персоналом в инновационной экономике 7. Сущность концепции управления кадровым потенциалом организации в рыночной экономике 8. Составляющие концепции управления кадровым потенциалом организации; 9. Системный подход к управлению кадровым потенциалом организации; 10. Модель системы управления организацией, состав подсистем и элементов; 11. Основные варианты включения подсистемы управления кадровым потенциалом в общую систему управления организаций; 12. Основные понятия теории целеполагания системы управления организации; 13. Цели и задачи диагностики кадрового потенциала предприятия; 14. Эталонные модели кадрового потенциала организации; 15. Изучение качественного состава рабочей силы по признакам; 16. Процесс создания совокупной модели кадрового потенциала организации; 17. Основные методики оценки человеческого капитала предприятия; 18. Организация процедуры оценки и управления человеческими ресурсами на предприятии. 19. Сравнительный анализ различных технологий оценки персонала: компетентностный подход, профессиональные и психологические требования; 20. Факторы, определяющие организационную структуру управления организацией; 21. Качественные и количественные показатели, характеризующие организационную структуру управления; 22. Проектирование функциональной и иерархической структуры аппарата управления 23. Формирование структурных подразделений организации и системы управления персоналом. 24. Планирование количественной и качественной потребности в кадровом потенциале 25. Потребность в кадровом потенциале по категориям 26. Дополнительные потребности в кадровом потенциале 27. Обеспеченность кадровым потенциалом организации
ОПК-4.2	Использует в проектной и процессной деятельности современные практики управления, лидерские и	Примерные практические задания: Задача 1. Для производства продукции в плановом периоде при сохранении достигнутого уровня выработки требуется 1200 рабочих. Общая экономия численности рабочих в результате внедрения намеченных мероприятий составит 100 чел. Внедрение новой технологии позволит сократить потребность в рабочих на 5%. Определить рост производительности труда всего и за счет внедрения новой технологии. Задача 2. Для производства продукции в плановом периоде при сохранении выработки, достигнутой в базовом периоде, требуется 1200 рабочих. Внедрение новой технологии позволит сократить потребность в рабочих на 5%, модернизация действующего оборудования – на 7,5%, сокращение внутрисменных потерь рабочего времени – на

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
	коммуникативные навыки	1,5%. Определить рост производительности труда по факторам и в целом. Задача 3. Рабочие-сдельщики отработали 850 000 чел.-ч, основные рабочие-повременщики - 125 000 чел.-ч, время по нарядам рабочих-сдельщиков – 985 500 нормо-ч, время по нарядам на работы, не предусмотренные технологией, и исправление брака – 8500 нормо-ч, планируемая экономия от внедрения комплекса мероприятий – 55 000 чел.-ч. Запланирован рост объема производится на 15%, а также снижение объема кооперированных поставок с 20 до 15%. ФРВ реальный одного рабочего в плановом периоде – 1850 ч, в базисном – 1825 ч. Удельный вес основных рабочих планируется повысить с 52 до 55% при неизменной их численности. Определить рост производительности труда в результате снижения технологической трудоемкости. Задача 4. Определить выработку на 1 работника по товарной продукции и нормативной стоимости обработки, если объем ТП в оптовых ценах 9160 тыс. руб. Структура затрат в % ко всей стоимости следующая: зарплата производственных рабочих с начислениями – 13%; цеховые расходы – 12%; общезаводские расходы – 10%; сырье и основные материалы – 35%; вспомогательные материалы – 5%; поставки по кооперации – 15%; прибыль – 10%. Среднесписочная численность рабочих 334 чел.
ОПК-4.3	Владеет приемами выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес – моделей организации	Перечень тем практических работ: 1. Трудовые отношения в условиях социально-экономических преобразований в России. 2. Политика доходов и заработной платы в современной России. 3. Роль профсоюзов в обеспечении занятости и социальной защиты населения. 4. Качество жизни населения: понятие, показатели, современное состояние в России. 5. Формирование отношений социального партнерства в сфере труда. 6. Основные сферы реализации социального партнерства в России. 7. Человеческий капитал: механизмы формирования и развития. 8. Инвестиции в человеческий капитал и их эффективность. 9. Циклы развития производства и повышение человеческого капитала. 10. Управление знаниями. 11. Экономическая свобода и характер функционирования рабочей силы в условиях рынка. 12. Влияние заработной платы на совокупный спрос и предложение рабочей силы. 13. Теории экономического роста, роль и место в них концепции человеческого капитала. 14. Проблемы бедности и малообеспеченности в Российской Федерации (в мире). 15. Экономический рост в развитых странах и его воздействие на уровень и качество жизни населения. 16. Особенности функционирования рынка труда и воздействие на него структурных изменений в экономике. 17. Миграционные процессы в России, их значение и социально-экономические последствия.

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		18. Рыночный механизм формирования доходов населения и основные тенденции в их распределении в РФ. 19. Социальная политика государства и система социальной защиты населения в РФ. 20. Функции государства в современной рыночной экономике; государственная политика в области занятости. 21. Особенности регулирования оплаты труда в бюджетной сфере экономики РФ. 22. Государственное регулирование демографических и миграционных процессов. 23. Развитие малого бизнеса в России и его роль в реализации программ занятости. 24. Взаимосвязь циклического развития, величины и структуры безработицы. 25. Проблема обеспечения воспроизводственного потенциала и рождаемость в России. 26. Рынок труда в условиях становления информационного общества. 27. Образовательный потенциал России: проблемы, формирование, противоречия. 28. Сегментация рынка труда и проблемы дискриминации. 29. Инновационная деятельность и эффективность инвестиций в человеческий капитал. 30. Критическая зона рынка труда: понятие и особенности (на примере...) 31. Сущность и основы глобализации, ее влияние на формирование экономической стратегии государства и вхождение России в международный рынок труда.
Учебная - научно-исследовательская работа		
ОПК-4.1	Осуществляет руководство проектной и процессной деятельностью в организации	Примерный перечень тем (направлений) научно-исследовательской работы магистрантов по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Управление развитием компании»): 1. Разработка проблем менеджмента. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. 2. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. 3. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса. 4. Организация как объект управления. Теоретикометодические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. 5. Структуры управления организацией. 6. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. 7. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла. 8. Проектирование систем управления организациями. 9. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. 10. Информационные системы в управлении организациями. 11. Качество управления организацией.

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		12. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой. 13. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. 14. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. 15. Управление проектом. 16. Риск-менеджмент. 17. Управление производством. Современные производственные системы. 18. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. 19. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления. 20. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления. 21. Организационная культура. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры. 22. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. 23. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. 24. Развитие форм стратегического партнерства. 25. Содержание и методы стратегического контроля. 26. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. 27. Формирование и управление цепочками создания ценности. 28. Конкурентоспособность бизнеса. 29. Создание и удержание ключевых компетенций. 30. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. 31. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). 32. Управление организацией в контексте международного бизнеса. Организация и управление международной компанией. 33. Международные бизнес-стратегии. 34. Международные альянсы и сети фирм. Слияния и поглощения в международном бизнесе. 35. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. 36. Управление стоимостью фирмы.

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		37. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. 38. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. 39. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. 40. Социальное развитие и социальное партнёрство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социальноэкономических отношений в рыночном хозяйстве. 41. Трудовые отношения и их регулирование посредством социального партнерства (генеральные, отраслевые, территориальные соглашения и коллективные договора); механизмы регулирования трудовых отношений при различных формах собственности; мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязи с трудовым поведением работников, удовлетворенностью трудом. 42. Теория и практика антикризисного управления организацией. Развитие моделей антикризисного управления. 43. Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности. 44. Формирование и развитие предпринимательских сетей с учетом их экономической целесообразности 45. Франчайзинг как особый вид предпринимательской деятельности 46. Развитие форм стратегического партнерства. 47. Содержание и методы стратегического контроля. 48. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации
ОПК-4.2	Использует в проектной и процессной деятельности современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки	Промежуточная аттестация по учебной - научно-исследовательской работе имеет целью определить степень достижения запланированных результатов обучения, осуществляется в форме оценки промежуточных результатов, предусмотренных индивидуальным планом магистранта. Промежуточная аттестация по НИР проводится в форме зачета с оценкой на 1-3 курсах. Обязательной формой отчетности обучающегося по НИР является письменный отчет. Цель отчета – сформировать и закрепить компетенции, приобретенные обучающимся в результате освоения теоретических курсов и полученные им при выполнении НИР. Отчет магистранта по НИР должен включать в себя сведения: — о выполнении индивидуальной исследовательской программы; — о соблюдении графика выполнения индивидуальной исследовательской программы; — о выполнении индивидуальных заданий научного руководителя; — о подготовке и публикации статей в журналах, входящих в список ВАК и РИНЦ; — об участии магистранта в значимых научно-практических конференциях по тематике своего исследования;

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		– об участии в научно-исследовательской работе кафедры; – об участии в кафедральных и междисциплинарных научных семинарах. Отчет согласовывается с научным руководителем. Отчет в установленные графиком учебного процесса сроки рассматривается на заседании кафедры в рамках промежуточной аттестации обучающихся. Кафедра вправе утвердить отчет обучающегося, оценив результаты выполнения им научно-исследовательской работы в соответствии с индивидуальным планом, либо отказать в утверждении отчета с предоставлением обучающемуся разъяснений по пути устранения препятствий к его утверждению. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации обучающихся по НИР включают: – комплексные задания из профессиональной области, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе прохождения практики. – систему оценивания результатов промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания; – учебно-методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся на практике (рекомендации по сбору материалов, их обработке и анализу, форме представления).
ОПК-4.3	Владеет приемами выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес – моделей организации	Обучающийся должен продемонстрировать способность применения методик и инструментария для выполнения комплексных заданий из профессиональной области, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе выполнения НИР. По результатам выполняемых научных исследований обучающиеся готовят доклады на конференции.
ОПК-5-Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты		
Методология и методы научного исследования		
ОПК-5.1	Проводит научные	Тематика письменных работ (научных докладов, рефератов, эссе)

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	исследования в менеджменте и смежных областях с последующей обработкой, анализом, обобщением и интерпретацией полученных результатов	1. Методология науки как составная часть научного исследования. 2. Причины и факторы усиления взаимодействия юридической науки и методологии в современных условиях. 3. Роль методологии в организации правового научного исследования. 4. Методология как составная часть культуры и научного познания мира. 5. Научное исследование: виды и компоненты. 6. Современные трактовки методологии научного исследования. 7. Методология как алгоритмизация исследовательской деятельности. 8. Место и роль методологии в системе научного познания. 9. Исследование как форма развития научного знания. 10. Стратегия и тактика научного исследования. 11. Гипотеза как форма научного знания, условия состоятельности гипотезы. 12. Концепция и задачи научного исследования. 13. Организация и проведение научного исследования, оформление и защита. 14. Замысел, структура и логика проведения научного исследования. 15. Научная идея как форма научного знания. 16. Взаимодействие стратегии и тактики научного исследования. 17. Концепция как ключ к научному исследованию. <i>Задания для обязательного выполнения:</i> 1. Сформулируйте проблему будущего научного исследования 2. Напишите аннотацию на автореферат кандидатской диссертации; раскройте сущность, пути решения рассматриваемой в автореферате проблемы. 3. Определите, что может является предметом исследования в области менеджмента, если объектом исследования являются: - управление эффективностью компании; - стратегическое управление компании; - деятельность малого предприятия; - деятельность образовательной организации; - деятельность крупного промышленного предприятия. 4. Сформулируйте тему исследования, исходя из предлагаемой цели: - определить условия эффективного управления деятельностью малого предприятия; - раскрыть научно-теоретические, технологические основания формирования у будущих магистров исследовательского опыта. 5. Определите цель, тема которого звучит следующим образом:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		- «Развитие у магистров менеджмента умений делового общения»; - «Формирование некогнитивных компетенций будущих менеджеров в вузе». 6. Сформулируйте тему, цель, если известны объект и предмет исследования: Тема: _____. Цель: _____. Объект: коммуникативная компетентность менеджера. Предмет: условия развития коммуникативной компетентности будущих менеджеров в техническом вузе. Типовые письменные контрольные задания 1. Подготовьте развернутый анализ основных методологических подходов и методов научного исследования, которые вы планируете использовать в подготовке вашей магистерской диссертации. 2. Подготовьте развернутый план научных исследований в рамках вашей магистерской диссертации. 3. Подготовьте развернутую программу социологического исследований в рамках вашей магистерской диссертации. 4. Подготовьте научную публикацию и оформите ее согласно требованиям конкретного научного журнала.
ОПК-5.2	Оценивает результаты научных исследований в менеджменте и смежных областях для выбора оптимального варианта научно-исследовательского проекта	<i>Работа с научной информацией.</i> 1. Составьте список литературы по проблеме исследования. 2. Подготовьте обзор публикаций по журналам за последний год по проблеме своего исследования. 3. Сделайте различные виды записей найденной информации по проблеме исследования.
ОПК-5.3	Выполняет научно-исследовательские проекты в менеджменте и	Тематика письменных работ (научных докладов, рефератов, эссе) 1. «Статистическая» и «гуманитарная» традиции исследования социальной реальности. 2. Познавательные возможности методологии количественного и качественного исследований. 3. Виды качественных исследований.

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	смежных областях на основе результатов научных исследований	4. Стратегия и тактика количественных исследований. 5. Необходимость комплексного использования методов социологического исследования. 6. Уровни и методы научного исследования. 7. Методы теоретического обобщения эмпирической информации. 8. Организация работы с источниками по теме исследования. 9. Анкетирование как метод сбора данных. 10. Методология, принципы и методы исследования. 11. Теоретические методы исследования. 12. Принципы научного исследования. 13. Понятие о методах исследования. Различные подходы к классификации методов исследования. 14. Общая характеристика и функции методов исследования. 15. Метод, методика, исследовательская процедура.
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
ПК-1 – Способен осуществлять контроль в достижении запланированных финансовых и операционных показателей, эффективности использования персонала организации		
Экономика организации		
ПК-1.1	Осуществляет планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных процедур в достижении запланированных основных показателей деятельности организации	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Предмет экономики. Главная экономическая проблема и роль предприятия в ее решении. 2. Производственное предприятие, их классификация и структура. 3. Внутренняя и внешняя среда предприятия. 4. Организационно - правовые формы предприятия: акционерное общество. 5. Организационно - правовые формы предприятия: общество с ограниченной ответственностью. 6. Организационно - правовые формы предприятия: товарищества. 7. Организационная структура управления производством. 8. Стили руководства. 9. Содержание и стадии процесса принятия решений. 10. Понятие основных фондов предприятия. 11. Состав и структура основных средств. 12. Учет и оценка основных фондов. 13. Амортизация основных фондов. 14. Показатели эффективности использования основных средств. 15. Понятие оборотных средств.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
		16. Состав и структура оборотных средств. 17. Источники формирования оборотных средств. 18. Кругооборот оборотных средств. 19. Нормирование оборотных средств. 20. Показатели эффективности использования оборотных средств. 21. Понятие кадров предприятия. 22. Классификация кадров предприятия. 23. Состав и структура кадров предприятия. 24. Виды заработной платы. 25. Функции заработной платы. 26. Формы оплаты труда работников. 27. Тарифная форма оплаты труда. 28. Отражение в себестоимости продукции расходов предприятия, связанных с использованием рабочей силы. 29. Состав и структура затрат на производство и реализацию продукции . 30. Смета затрат на производство. 31. Классификация затрат на производство по различным признакам. 32. Пути снижения себестоимости продукции. Формирование финансового результата предприятия. Прибыль. Рентабельность.			
ПК-1.2	Проводит оценку качества и обоснованности завершающих документов по результатам внутреннего контроля	Примерные практические задания: 1. Рассчитать снижение объёмов выпуска продукции из-за поступления материалов плохого качества. Отходы на фактический объём выпуска продукции в пределах нормы – 24 тыс. руб., фактические отходы составили 32,5 тыс. руб. Норма расхода материала на единицу изделия – 0,6 руб. 2. Необходимо: 1. Заполнить пропуски в таблице. 2. Определить влияние факторов (удельного веса активной части основных средств, среднегодовой стоимости машин и оборудования, объема изготовленной продукции) на изменение фондоотдачи, используя методы факторного анализа. 3. Сделать выводы. Исходные данные:			
		Показатели	План	Факт	Абсолютное отклонение
		1. Объем изготовленной продукции, тыс. шт.	175	220	

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
		2. Цена за единицу, ден. ед.	10	12	
		3. Среднегодовая стоимость промышленно-производственных основных средств, тыс. ден. ед.	58	72	
		4. Фондоотдача			
		5. Фондоемкость			
		6. Среднегодовая стоимость машин и оборудования, ден. ед.	35000	38000	
		7. Фондоотдача активной части фондов			
		8. Удельный вес активной части основных средств, %			
		2. Предприятие выпустило 1000 единиц продукции, 800 единиц были проданы в том же месяце. Незавершенного производства нет. При изготовлении одной единицы продукции организация понесла следующие затраты (в денежных единицах): 1. прямые переменные расходы – 400 000; 2. затраты на оплату труда основных производственных рабочих (включая страховые взносы) – 250 000; 3. расходы на ремонт оборудования – 50 000; 4. расходы на рекламу – 15 000; 5. амортизация основных средств – 55 000; 6. заработная плата аппарата управления – 40 000; 7. арендная плата – 25 000; 8. постоянные расходы на продажу – 60 000. Задание: определите себестоимость остатка произведенной, но не проданной партии продукции используя метод учета полных затрат. 3. План производства продукции предприятия составляет 950 млн. руб., услуг промышленного характера 35 млн. руб. Стоимость изготовленных полуфабрикатов составит по плану 20 млн. руб., из них 40% для нужд собственного производства. Остатки полуфабрикатов на начало периода 10 млн. руб., на конец периода – 8 млн. руб. Размер незавершенного производства на конец периода увеличится на 38 млн. руб. Остатки готовой продукции на складе на начало периода 80 млн. руб., на конец периода – 20 млн. руб. Определить объем валовой, товарной и реализованной продукции предприятия. 1. Используя исходную информацию о степени экономического износа и движения (обновления и выбытия) основных производственных фондов предприятия за последние несколько лет определить: среднегодовую стоимость основных фондов и их динамику за несколько лет; коэффициенты экономического износа, выбытия, экстенсивного и интенсивного обновления основных фондов за оцениваемый период.			

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства				
		Показатели экономического износа и движения основных фондов, тыс. ден. ед.				
		Показатели	2015	2016	2017	2018
		Стоимость основных фондов на начало года	75300			
		Сумма накопленной амортизации на конец года	22590	27265	31760	36480
		Движение основных фондов:				
		введение	7500	8200	8900	9500
		выбытие	3765	4500	4620	4750
		4. Выполнить диагностику рентабельности производственно-хозяйственной деятельности предприятия по данным таблицы:				
		Показатели, тыс. ден. ед.			На начало года	На конец года
		1. Чистая прибыль			96	111
		2. Прибыль от обычной деятельности до налогообложения			121	129
		3. Прибыль от операционной деятельности			114	138
		4. Валовая прибыль			150	168
		5. Себестоимость реализованной продукции			306	312
		6. Чистая выручка от реализации продукции			465	480
		7. Валюта баланса			450	435
		8. Собственный капитал			300	312
		5. Определить абсолютную величину текущего (комплексного) и перспективного резервов увеличения объема производства на основе следующих данных, относящихся к разным группам потребляемых ресурсов:				
		Наименование резерва				Сумма, тыс. руб.
		1. Увеличение коэффициента сменности оборудования				2000
		2. Устранение причин простоев оборудования				415
		3. Устранение целодневных простоев оборудования				736
		4. Устранение причин внутрисменных простоев рабочих				378
		5. Полезное использование отходов основного производства				512
		6. Снижение чистого веса изделий при условии осуществления невыполненных оргтехмероприятий				1205
		7. Снижение трудоемкости при условии осуществления невыполненных мероприятий по сокращению вспомогательного времени				250

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		Представить подробные расчеты и выводы. 6. Выполнить диагностику производственно-хозяйственной деятельности предприятия после внедрения системы маркетингу и логистики. Расходы на создание этой системы составили 1200 тыс. ден. ед. Благодаря этому рынок продаж предприятия увеличился на 18%. Базовый уровень продаж составил 45 млн. ден. ед. Себестоимость реализованной продукции – 39 млн. ден. ед. За счет увеличения объемов продажи себестоимость единицы продукции снизилась на 3,5%. Обосновать целесообразность внедрения системы маркетинга и логистики на предприятии. 7. Выбрать вариант, где предприятие более рискованно: а) операционный рычаг равен 2,4; б) операционный рычаг равен 6,6. 8. Имеются следующие данные о производстве продукции: - условно-постоянные расходы — 50 тыс. руб.; - переменные расходы на единицу продукции — 55 руб.; - цена единицы продукции — 65 руб. Требуется: а) определить критический объем продаж; б) рассчитать объем продаж, обеспечивающий доход предприятия в размере 20 тыс. руб. 9. Анализ качества продукции 1. Себестоимость забракованной продукции - 500 тыс. руб. 2. Расходы по исправлению брака - 80 тыс. руб. 3. Стоимость брака по цене возможного использования - 150 тыс. руб. 4. Сумма удержания с виновных лиц - 10 тыс. руб. 5. Потери от брака (стр1 + стр2 – стр3 – стр4) = 420 Для определения потерь продукции нужно знать фактический уровень рентабельности. Путь для нашего примера стоимость товарной продукции в действительных ценах составляет 104300 т. руб., а ее себестоимость 94168 тыс. руб. Определить потери товарной продукции. 10. На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество непроданных персональных компьютеров, что отрицательно сказывалось на рентабельности производства. Руководство фирмы поставило задачу резко сократить количество непроданных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства		
		Значительное снижение отпускной цены. Обновление упаковки и заметное повышение продажной цены. Задание: определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и по второму сценариям. Какой сценарий развития ситуации вы считаете более предпочтительным? 11. Определите изменения уровня прибыли предприятия в предстоящем периоде и силу операционного рычага при следующих условиях: — выручка в отчетном периоде составила 11000 тыс. руб., — переменные затраты – 9300 тыс. руб., — постоянные затраты – 1500 тыс. руб., — планируемая выручка – 12000 тыс. руб. 12. По имеющимся данным рассчитать безубыточный объем продаж для предприятия в натуральном и стоимостном выражении. Исходные данные: Текущий объем производства = 120 шт. Цена реализации = 2700 ден. ед. Средние постоянные затраты = 750 ден. ед. Средние затраты = 3000 ден. ед.		
ПК-1.3	Владеет способами и приемами оценка эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными критериями	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания		
		1. Выполнить диагностику производственно-хозяйственной деятельности предприятия по данным таблицы. Определить динамику фондоотдачи, фондоемкости и производительности труда на предприятии в отчетном и планируемом году. Сделать выводы о работе предприятия. Исходные данные:		
		Показатели	Отчет	Проект
		1. Произведенная продукция, тыс. ден. ед.	1200	1500
		2. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. ден. ед.	650	800
		3. Среднесписочная численность работников, чел.	200	185
		2. Выполнить диагностику стратегического плана реформирования ПАО «Интерн» по таким исходным данным: 1. годовой объем производства по отчетным данным – 206500 т; 2. стоимость продукции – 273000 тыс. ден. ед.; 3. численность персонала – 3800 чел.; 4. после проведения организационных мероприятий стратегического плана реформирования предприятия объем продукции в натуральном выражении увеличивается на 6,5%. Средняя оптовая цена вырастет на 8,1%;		

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		5. сокращение численности персонала составит 120 чел. Рассчитать производительность труда и повышение ее уровня за счет проведения организационно-технических мероприятий на ПАО «Интерн». 3. Выполнить диагностику стратегического плана реформирования машиностроительного предприятия «Далан». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед. Рассчитать повышение производительности труда и численности работников по стратегическому плану реформирования машиностроительного предприятия «Далан».
Стратегия устойчивого развития компании		
ПК-1.1	Осуществляет планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных процедур в достижении запланированных основных показателей деятельности организации	Вопросы для подготовки к зачету 1 Понятие и содержание Концепции устойчивого развития 2 Концепция устойчивого развития: принципы и цели. 3 Генезис концепции устойчивого развития. 4 Понятие сильной и слабой устойчивости 5 Национальная стратегия устойчивого развития 6 Стандарты и инициативы в области реализации концепции устойчивого развития. 7 Национальные, региональные и корпоративные аспекты устойчивого развития 8 Социальные, экологические и экономические аспекты деятельности компании. 9 Идентификация рисков и возможностей деятельности компании с позиции устойчивого развития. 10 Оценка эффективности системы управления устойчивым развитием компании 11 Управление воздействиями компании на регион своей деятельности 12 Снижение рисков и реализация возможностей в рамках стратегии устойчивого развития 13 Стратегия устойчивого развития: бизнес-процессы и корпоративные документы 14 Стандарты и регламенты корпоративной отчетности в рамках реализации стратегии устойчивого развития 15 Принципы и показатели устойчивого развития российских компаний в экономической сфере ответственности 16 Принципы и показатели устойчивого развития российских компаний в социальной сфере ответственности 17 Принципы и показатели устойчивого развития российских компаний в сфере экологической ответственности 18 Принципы и показатели устойчивого развития российских компаний в рамках реализации стратегии устойчивого развития на территориях размещения

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		19 Индикаторы и система отчетности для стратегии устойчивого развития компании 20 Формирование отчетности: базовые индикаторы деятельности компаний в рамках реализации стратегии устойчивого развития 21 Экономические и экологические индикаторы результативности устойчивого развития российских компаний 22 Социальные индикаторы и индикаторы взаимодействия российских компаний с сообществом в рамках реализации стратегии устойчивого развития 23 Оценка эффективности функционирования системы управления устойчивым развитием компании
ПК-1.2	Проводит оценку качества и обоснованности завершающих документов по результатам внутреннего контроля	Практические задания: 1. Оценка уровня зрелости системы управления устойчивым развитием компании. 2. Разработка стратегии, бизнес-процессов и проектов корпоративных документов, необходимых для эффективного функционирования системы управления устойчивым развитием компании. 3. Разработка КРП и системы предоставления отчетности и контроля в достижении запланированных показателей в направлении реализации стратегии устойчивого развития компании
ПК-1.3	Владеет способами и приемами оценка эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными критериями	Практические задания: 1. Анализ социальных, экологических и экономических аспектов деятельности компании с позиции устойчивого развития. 2. Прогнозирование экономических, социально-демографических и экологических трендов в регионе влияния компании. 3. Идентификация рисков и возможностей деятельности компании. 4. Оценка воздействия компании на регион своей деятельности, снижение рисков и реализация возможностей в соответствии с принципами устойчивого развития.
Управление эффективностью бизнеса		
ПК-1.1	Осуществляет планирование основных направлений внутреннего контроля и	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Управление финансовыми результатами деятельности предприятия. 2. Управление финансовым состоянием предприятия и резервы его улучшения. 3. Управление рентабельностью продукции (работ, услуг) предприятия с целью ее увеличения . 4. Управление затратами на производство и себестоимости продукции (работ, услуг) предприятия и резервы их снижения.

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	контрольных процедур в достижении запланированных основных показателей деятельности организации	5. Управление эффективностью использования трудовых ресурсов предприятия. 6. Управление эффективностью использования материальных ресурсов предприятия. 7. Управление эффективностью использования основных средств предприятия. 8. Управление формированием и использованием прибыли предприятия. 9. Управление финансовой устойчивостью предприятия и меры по ее укреплению. 10. Управление экономическими результатами деятельности предприятия и резервы их улучшения. 11. Управление производственными результатами работы предприятия и резервы их улучшения. 12. Управление продажами и формирование ценовой политики предприятия. 13. Анализ технического состояния и развития предприятия с целью повышения эффективности. 14. Диагностика эффективности использования оборотных средств предприятия. 15. Диагностика деятельности предприятия на основе рейтингового анализа. 16. Управление движением денежных средств предприятия. 17. Анализ внеоборотных активов предприятия и меры по повышению эффективности их использования. 18. Анализ оборотных активов предприятия и меры по повышению эффективности их использования. 19. Управление эффективностью собственного капитала предприятия. 20. Управление эффективностью привлечения заемного капитала предприятия. 21. Комплексная оценка резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия. 22. Анализ влияния на себестоимость продукции эффективности использования производственных ресурсов. 23. Управление материальными затратами и резервы повышения их эффективности 24. Управление долгосрочными инвестиционными проектами предприятия 25. Диагностика потенциального банкротства предприятия и повышение его платежеспособности 26. Управление производственными и финансовыми рисками деятельности предприятия и способы их оптимизации 27. Управление конкурентоспособностью предприятия. 28. Управление конкурентоспособностью продукции предприятия 29. Управление инновационной деятельностью предприятия. 30. Управление результатами социального развития предприятия 31. Управление эффективностью инвестиционных решений. 32. Оценка экономического потенциала предприятия. 33. Анализ и оптимизация структуры источников финансирования деятельности предприятия 34. Управление рентабельностью и повышение деловой активности предприятия. 35. Управление кредитоспособностью предприятия и меры по ее повышению 36. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия и улучшение его качества. 37. Оценка влияния инфляции на финансовые результаты предприятия.

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		38. Управление качеством прибыли и влияние учетной политики на сумму прибыли. Тесты для самопроверки: № 1 1. Золотое правило бизнеса – a. $T_{\text{пр}} > T_{\text{реал}} > T_{\text{соб. кап.}} > T_{\text{акт}}$ b. $T_{\text{пр}} < T_{\text{реал}} > T_{\text{соб. кап.}} > T_{\text{акт}}$ c. $T_{\text{пр}} > T_{\text{реал}} > T_{\text{соб. кап.}} < T_{\text{акт}}$ d. $T_{\text{пр}} > T_{\text{реал}} < T_{\text{соб. кап.}} < T_{\text{акт}}$ 2. Валовая прибыль (убыток) – это a. Разницу между доходом от продажи продукции, товаров, работ, услуг без учета НДС и акцизов, а также производственной себестоимостью проданного (для торговых компаний в себестоимости продаж отражается цена приобретения товаров) b. Разницу между доходами и расходами по обычным видам деятельности предприятия. c. Сумму финансового результата от обычных и прочих видов деятельности d. Результат работы предприятия за период, в котором учтены вообще все доходы и расходы предприятия 3. Прибыль (убыток) от продаж– это a. Разницу между доходом от продажи продукции, товаров, работ, услуг без учета НДС и акцизов, а также производственной себестоимостью проданного (для торговых компаний в себестоимости продаж отражается цена приобретения товаров) b. Разницу между доходами и расходами по обычным видам деятельности предприятия c. Сумму финансового результата от обычных и прочих видов деятельности d. Результат работы предприятия за период, в котором учтены вообще все доходы и расходы предприятия 4. Прибыль (убыток) до налогообложения– это a. Разницу между доходом от продажи продукции, товаров, работ, услуг без учета НДС и акцизов, а также производственной себестоимостью проданного (для торговых компаний в себестоимости продаж отражается цена приобретения товаров) b. Разницу между доходами и расходами по обычным видам деятельности предприятия. c. Сумму финансового результата от обычных и прочих видов деятельности d. Результат работы предприятия за период, в котором учтены вообще все доходы и расходы предприятия 5. Чистая прибыль (убыток) – это

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		a. Разницу между доходом от продажи продукции, товаров, работ, услуг без учета НДС и акцизов, а также производственной себестоимостью проданного (для торговых компаний в себестоимости продаж отражается цена приобретения товаров) b. Разницу между доходами и расходами по обычным видам деятельности предприятия. c. Сумму финансового результата от обычных и прочих видов деятельности d. Результат работы предприятия за период, в котором учтены вообще все доходы и расходы предприятия 6. Маржинальная прибыль (или маржинальный доход) – это a. разница между выручкой от реализации и переменными издержками b. Разницу между доходом от продажи продукции, товаров, работ, услуг без учета НДС и акцизов, а также производственной себестоимостью проданного (для торговых компаний в себестоимости продаж отражается цена приобретения товаров) c. Разницу между доходами и расходами по обычным видам деятельности предприятия. d. Сумму финансового результата от обычных и прочих видов деятельности 7. Экономический смысл показателей рентабельности состоит в том, что они a. характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля капитала (собственного или заемного), вложенного в предприятие b. характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля заемного капитала, вложенного в предприятие c. характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля собственного капитала, вложенного в предприятие 8. Маржа - это a. разница между ценой покупки и себестоимостью любого товара b. разница между ценой покупки и ценой продажи любого товара c. разница между ценой покупки и предполагаемой ценой покупки любого товара 9. Рентабельность активов a. Показывает, какова отдача на все имеющиеся и используемые в производстве активы b. Демонстрирует объем прибыли, заработанной на весь имеющийся капитал c. Демонстрирует объем прибыли, заработанной на весь имеющийся капитал (% к уплате не включаются в расчет) d. Разновидность рентабельности собственного капитала 10. Рентабельность капитала

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		a. Показывает, какова отдача на все имеющиеся и используемые в производстве активы b. Демонстрирует объем прибыли, заработанной на весь имеющийся капитал c. Демонстрирует объем прибыли, заработанной на весь имеющийся капитал (% к уплате не включаются в расчет) d. Разновидность рентабельности собственного капитала 11. Суть факторного метода в том, чтобы определить a. влияние каждого фактора в отдельности на результат в целом b. влияние всех факторов на результат в целом c. влияние внешних факторов на результат в целом d. влияние внутренних факторов на результат в целом 12. Сколько факторов может учитываться в современных многофакторных мультипликативных моделях a. 3 b. 4 c. 7 d. 11 Тест № 2 1. Бухгалтерский баланс – это a. табличный вариант отражения финансовых показателей организации на определенную дату b. структура активов предприятия c. структура и состав обязательств предприятия d. отражение финансовых показателей в динамике 2. Актив баланса – это a. отражение того имущества и обязательств, которые находятся под контролем предприятия, используются в его финансово-хозяйственной деятельности и могут принести ему выгоду в будущем b. источники тех средств, за счет которых сформирован бухгалтерский баланса c. долгосрочные обязательства, которые характеризуют задолженность предприятия, существующую в течение длительного времени; краткосрочные обязательства, показывающие активно меняющуюся часть задолженности организации d. отражение финансовых показателей в динамике

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		3. Пассив баланса – это а. отражение того имущества и обязательств, которые находятся под контролем предприятия, используются в его финансово-хозяйственной деятельности и могут принести ему выгоду в будущем б. источники тех средств, за счет которых сформирован бухгалтерский баланс с. оборотные активы, данные, по наличию которых находятся в постоянной динамике, учет их стоимости в финансовом результате, как правило, осуществляется разово д. отражение финансовых показателей в динамике 4. К внеоборотным активам относятся: а. нематериальные активы; б. запасы; с. НДС по приобретенным ценностям; д. дебиторская задолженность 5. К оборотным активам относятся а. нематериальные активы; б. запасы; с. основные фонды; д. финансовые вложения 6. В общих чертах признаками «хорошего» баланса являются: а. валюта баланса в конце отчетного периода должна увеличиваться по сравнению с началом периода; б. собственный капитал организации должен превышать заемный и темпы его роста должны быть выше, чем темпы роста заемного капитала; с. темпы прироста дебиторской и кредиторской задолженности должны быть примерно одинаковые д. все ответы верны 7. Горизонтальный анализ а. изучает изменение итоговых показателей бухгалтерского баланса во времени б. показывает структуру конечных данных бухгалтерского баланса в виде относительных величин с. показывает изменение актива баланса д. показывает изменение структуры оборотных средств 8. Вертикальный анализ а. изучает изменение итоговых показателей бухгалтерского баланса во времени б. показывает структуру конечных данных бухгалтерского баланса в виде относительных величин с. показывает изменение пассива баланса д. показывает изменение структуры оборотных средств

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		9. К чистым активам относятся a. те средства, которые останутся в собственности предприятия после погашения всех текущих обязательств b. заемные источники финансирования деятельности хозяйствующего субъекта c. основные фонды d. финансовые вложения 10. К основным формам <u>долгосрочных финансовых вложений</u> относят: a. Вклады в уставный или складочные капиталы компаний; по договорам простого товарищества b. Ценные бумаги государственного и/или муниципального образца c. Ценные бумаги иных предприятий, включая векселя и облигации с точно определенной стоимостью и датой погашения d. Все ответы верны 11. Трендовый (динамический) анализ a. основан на сравнении каждой позиции отчетности за ряд лет и определении тренда, то есть основной тенденции динамики показателя без учета случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов b. применяется для проведения внутрихозяйственных и межхозяйственных сравнений по отдельным финансовым показателям c. процесс изучения влияния отдельных факторов на результативный показатель d. анализ относительных показателей 12. Сравнительный анализ – a. основан на сравнении каждой позиции отчетности за ряд лет и определении тренда, то есть основной тенденции динамики показателя без учета случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов b. применяется для проведения внутрихозяйственных и межхозяйственных сравнений по отдельным финансовым показателям c. процесс изучения влияния отдельных факторов на результативный показатель d. анализ относительных показателей
ПК-1.2	Проводит оценку качества и обоснованности завершающих	Практические задания 1. Выполнить финансовую диагностику предприятия по данным таблицы. Оценить финансовую устойчивость предприятия. Исходные данные:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
		Наименование показателя	на 01.01.20	на 01.04.20	на 01.07.20
	документов по результатам внутреннего контроля	Собственный капитал, ден. ед.	41121245	38122732	38765576
		Долгосрочные обязательства, ден. ед.	0	0	0
		Текущие обязательства, ден. ед.	12977657	14746046	15141807
		Необоротные активы, ден. ед.	47592033	47581413	41550334
		Производственные запасы, ден. ед.	317871	319616	346366
		Незавершенное производство, ден. ед.	219979	220958	306443
		Авансы поставщикам, ден. ед.	316226	314456	359035
		2. Имеются следующие данные: - денежные средства – 70 тыс. руб.; - краткосрочные финансовые вложения – 28 тыс. руб.; - дебиторская задолженность – 130 тыс. руб.; - основные средства – 265 тыс. руб.; - нематериальные активы – 34 тыс. руб.; - производственные запасы – 155 тыс. руб.; - кредиторская задолженность – 106 тыс. руб.; - краткосрочные кредит банка – 95 тыс. руб.; - долгосрочные кредиты – 180 тыс. руб. Определите коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности. 3. Платежеспособность предприятия характеризуется следующими значениями коэффициентов: -коэффициент абсолютной ликвидности -0,3 -коэффициент срочной ликвидности – 1,4 -коэффициент текущей платежеспособности – 3,0 Текущие активы предприятия составляют 2500 ден. ед. Какова величина запасов предприятия? 4. Составить отчет о прибылях и убытках за отчетный год (в тыс. руб.) компании А по следующим данным. Расходы по обычным видам деятельности при объеме продаж в 6800 тыс. руб. составляют: себестоимость проданной продукции – 3990, управленческие расходы – 1020, коммерческие расходы – 408. Расходы по обслуживанию долга – 154. Доходы и расходы по продаже недоамортизированных объектов основных средств составляют соответственно 120 и 180. Штрафы, пени, неустойки признаны поставщиками и получены в сумме 99, признаны и уплачены компанией А в сумме 109. Налог на прибыль составляет 410. В отчетном году в связи с нарушением порядка расчетов с бюджетом компанией А были уплачены штрафы в размере 56 тыс. руб.			

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		Проверочный тест: 1 Анализ организационно технических условий производства Выберите правильный ответ 1. Роль экономического анализа в разработке и мониторинге основных плановых показателей: а) анализ и планирование самостоятельные, не связанные между собой виды деятельности; б) планирование начинается и заканчивается анализом; в) планирование предшествует анализу? Выберите правильный ответ 2. Анализ технико-организационного уровня производства включает: а) анализ уровня техники, технологии, организации производства и уровня управления; б) оценку выполнения договорных обязательств; в) обеспеченность основными средствами, выявление потерь рабочего времени. Выберите правильный ответ 3. Косвенными показателями качества продукции являются: а) штрафы за некачественную продукцию, удельный вес забракованной продукции, потери от брака; б) средневзвешенный балл качества продукции, средний коэффициент сортности; в) процент выполнения плана по качеству. Выберите правильный ответ 4. Обобщающим показателем, характеризующим качественное состояние основных фондов, является: а) коэффициент выбытия; б) коэффициент обновления; в) коэффициент годности. Выберите правильный ответ 5. Аналитическим показателем, характеризующим использование материалов в производстве, является: а) остаток материалов на конец года; б) материалоемкость; в) фондоотдача. Выберите правильный ответ 6. Показатели, используемые при анализе обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами: а) численность работников по основным категориям по плану и фактически; б) непроизводительные затраты рабочего времени и номинальный фонд рабочего времени; в) уровень квалификации и стаж работы рабочих.

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		Выберите правильный ответ 7. Факторы не оказывают влияния на изменение уровня производительности труда: а) средние цены реализации; б) изменение квалификации рабочих; в) изменение фондовооруженности труда. Выберите правильный ответ 8. По связи с объемом выпуска продукции затраты делятся на: а) простые и комплексные; б) прямые и косвенные; в) постоянные и переменные. Выберите правильный ответ 9. Основными задачами анализа в системе маркетинга являются: а) изучение платежеспособного спроса на продукцию, рынков ее сбыта; обоснование плана производства и реализации продукции соответствующего объема и ассортимента; б) определение объема продаж, необходимого для получения заданной величины прибыли; в) обоснование управленческих решений, касающихся изменения производственных мощностей, вариантов оборудования, технологии производства, с целью минимизации затрат и увеличения прибыли. Выберите правильный ответ 10. Факторы, влияющие на технический уровень производства: а) структура рабочей силы, обновление основных фондов, производительность труда; б) обновление основных фондов, фондовооруженность, доля активной части в составе основных фондов; в) специализация предприятия, величина производственных затрат, эффективность использования трудовых ресурсов. Выберите правильный ответ 11. Изменение состава основных фондов оценивается по: а) абсолютным показателям роста или снижения; б) удельному весу каждого вида основных фондов в их общей стоимости на начало и конец периода; в) коэффициентам ввода, выбытия. Выберите правильный ответ 12. Можно ожидать повышения эффективности использования основных средств, если: а) увеличивается коэффициент годности основных средств; б) коэффициент выбытия по активной части выше, чем в целом по основным фондам; в) коэффициент выбытия, обновления и годности неизменны. Выберите правильный ответ

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		13. Необоснованный излишек материалов может привести: а) к замедлению оборачиваемости оборотных средств; б) к ускорению оборачиваемости оборотных средств; в) никак не влияет на оборачиваемость оборотных средств. Выберите правильный ответ 14. Основные показатели использования рабочей силы: а) численность работников по плану и фактически, коэффициент оборота по приёму; б) уровень занятости, коэффициент использования рабочего времени года; в) фонд заработной платы по плану и фактически, квалификационный уровень рабочих. Выберите правильный ответ 15. Относительное отклонение по фонду заработной платы определяется: а) при стопроцентном выполнении планового задания; б) при изменении выполнения плана по производству продукции; в) независимо от того, как выполнено плановое задание по производству продукции. 2 Анализ затрат на производство и реализацию продукции Выберите правильный ответ 16. Влияние на себестоимость продукции рост уровня затрат на потребленные материальные ресурсы: а) себестоимость снижается; б) себестоимость увеличивается; в) себестоимость не изменяется. Выберите правильный ответ 17. Факторы, не оказывающие влияния на изменение производственной себестоимости: а) изменение объема производимой продукции; б) изменение цены реализации продукции; в) изменение структуры производимой продукции? Выберите правильный ответ 18. Изменение себестоимости при увеличении косвенных затрат: а) себестоимость снижается; б) себестоимость увеличивается; в) себестоимость не изменяется? Выберите правильный ответ 19. Факторы рассматриваются при анализе динамики себестоимости продукции: а) влияние цен и тарифов на потребленные материальные ресурсы;

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		б) влияние цен на реализуемую продукцию; в) удельный вес каждой статьи и элементов затрат? 3 Анализ финансового состояния Выберите правильный ответ 20. Чистая прибыль распределяется: а) между хозяйствующим субъектом и государством; б) внутри хозяйствующего субъекта по направлениям исходя из учредительных документов; в) между хозяйствующим субъектом и поставщиками сырья и материалов. Выберите правильный ответ 21. Сравнение, коэффициентов показывает, как влияют налоги на прибыльность работы предприятия? а) сравнение показателей рентабельности активов и оборачиваемости кредиторской задолженности; б) сравнение показателей рентабельности, рассчитанные по прибыли до и после налогообложения; в) сравнение показателей рентабельности основной деятельности и рентабельности оборота. Выберите правильный ответ 22. Укажите случай, в котором оправдано изменение активов организации, если: а) активы выросли на 10%, выручка от продаж – на 8%, прибыль – на 5%; б) активы снизились на 5%, выручка от продаж выросла на 10%, прибыль сократилась на 3%, в) активы выросли на 2%, выручка от продаж и прибыль не изменились. Выберите правильный ответ 23. Что характеризует ликвидность предприятия? а) способность предприятия рассчитываться по своим обязательствам; б) способность предприятия вовремя выплачивать заработную плату; персоналу и вовремя расплачиваться с бюджетом; в) способность предприятия привлекать внешние источники финансирования. Выберите правильный ответ 24. Прибыль (убыток) от продаж равна: а) сумме себестоимости и чистой прибыли; б) прибыли от продажи продукции и прочих доходов; в) сумме валовой прибыли, коммерческих расходов и управленческих расходов. Выберите правильный ответ 25. На рентабельность отдельных видов товаров не влияет: а) уровень цен продажи отдельных видов изделий; б) соотношение различных каналов реализации;

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		в) ассортимент продукции. Выберите правильный ответ 26. Перечень показателей оценки эффективности капитальных вложений: а) срок окупаемости, рентабельность инвестиций, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности; б) скорость движения производственных запасов, рентабельность оборотных активов, оборачиваемость активов; в) точка безубыточности, величина текущих и капитальных затрат, себестоимость продукции. Выберите правильный ответ 27. Коэффициент, показывающий оборачиваемость запасов? а) насколько быстрее оборачиваются запасы, чем прочие оборотные активы; б) количество оборотов запасов за отчетный период; в) избыток или недостаток запасов на предприятии. 28. Коэффициент показывающий, каков удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования: а) коэффициент финансовой независимости; б) коэффициент финансовой устойчивости; в) коэффициент капитализации. Выберите правильный ответ 29. Изменение эффективности использования активов организации при условии, что чистая прибыль в отчетном году составила 80 тыс. руб., в предшествующем – 70 тыс.руб., а среднегодовая стоимость всех действующих активов соответственно – 880 тыс. руб. и 940 тыс. руб.: а) эффективность действующих активов возросла; б) эффективность действующих активов снизилась; в) эффективность действующих активов осталась неизменной. Анализ выполнения производственной программы Выберите правильный ответ 30. По приведенным данным оцените ситуацию. Чистая прибыль от всех видов деятельности за отчетный период – 40 тыс. руб., за предыдущий – 30, стоимость собственного капитала за отчетный период – 900, за предыдущий – 980 тыс.руб.: а) эффективность использования капитала возросла; б) эффективность использования капитала снизилась; в) эффективность использования капитала не изменилась
ПК-1.3	Владеет способами и приемами оценка	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания Задание 1. Сделать выводы о финансово-хозяйственной деятельности предприятия и изобразить графически

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства								
	эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными критериями	динамику полученных результатов. Исходные данные представлены в таблице 1. Таблица1 – Основные показатели деятельности ООО «МПК» за 2017-2019гг.								
		Наименование показателя		Значение, года			Изменения		Цепной темп роста, %	
			2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018	
		Выручка от продаж, тыс. руб.	51092	40144	34369	-10948	-5775	78,6	85,6	
		Себестоимость, тыс. руб.	45591	39110	32183	-6481	-6927	85,8	82,3	
		Прибыль от продаж, тыс. руб.	5501	1034	2186	-4467	1152	18,8	211,4	
		Численность, чел.	212	198	190	заполнить	заполнить	заполнить	заполнить	
		Стоимость основных средств, тыс. руб.	148	394	266	246	-128	266,2	67,5	
		Фондоотдача, руб./руб.	345,22	101,89	129,21	-243,33	27,32	29,5	126,8	
		Стоимость оборотных активов, тыс. руб.	29589	23874	24418	-5715	544	80,7	102,3	
		Коэффициент оборачиваемости, об/год	1,73	1,68	1,41	-0,05	-0,27	97,1	83,9	
		Рентабельность продаж, %	10,77	2,58	6,36	-8,19	3,78	24,0	246,5	
		Выводы:								
		Задание 2 Используя онлайн Калькулятор «Анализ ликвидности» http://businesscalculator.pro/online/raschet-likvidnosti/ и бухгалтерский баланс АО «Белорецкий металлургический комбинат» Рассчитать 1. коэффициенты быстрой и текущей ликвидности								

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		2. долю заемных средств 3. Оценить ликвидность баланса за 2019 год 4. Рассчитать общий показатель платежеспособности и сделать вывод о платежеспособности предприятия 5. Графически изобразить динамику показателей Примерный перечень тем курсовых работ: 1. Управление финансовыми результатами деятельности предприятия. 2. Управление финансовым состоянием предприятия и резервы его улучшения. 3. Управление рентабельностью продукции (работ, услуг) предприятия с целью ее увеличения . 4. Управление затратами на производство и себестоимости продукции (работ, услуг) предприятия и резервы их снижения. 5. Управление эффективностью использования трудовых ресурсов предприятия. 6. Управление эффективностью использования материальных ресурсов предприятия. 7. Управление эффективностью использования основных средств предприятия. 8. Управление финансовой устойчивостью предприятия и меры по ее укреплению. 9. Управление экономическими результатами деятельности предприятия и резервы их улучшения. 10. Управление производственными результатами работы предприятия и резервы их улучшения.
Управление изменениями		
ПК-1.1	Осуществляет планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных процедур в достижении запланированных основных показателей деятельности организации	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Сущность организационных изменений 2. Особенности организационных структур 3. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием 4. Условия и причины организационных изменений. 5. Характеристика видов организационных изменений. 6. Характеристика основных объектов организационных изменений. 7. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях. 8. Концепция развития малыми шагами Минцберга и Куина. 9. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Надлера 10. Модель жизненного цикла организации Адизеса. 11. Развитие организации в рамках концепции Грейнера. 12. Характеристика основных типов организационных изменений. 13. Основные компоненты процесса преобразований (McKinsey). 14. Важнейшие компоненты организационных изменений.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		15. Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории Е и теории О. 16. Основные этапы организационных изменений в моделях Левина и Грейнера 17. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях. 18. Решение проблемы власти в ходе структурных реформ. 19. Причины сопротивления изменениям. 20. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления. 21. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления. 22. Сущность и элементы организационной культуры 23. Функции организационной культуры. 24. Типы организационной культуры. 25. Диагностика организационной культуры 26. Уровни организационной культуры по Шайну. 27. Реструктуризация 28. Реинжиниринг 29. Развивающая организация 30. Тотальное управление качеством
ПК-1.2	Проводит оценку качества и обоснованности завершающих документов по результатам внутреннего контроля	Примерные практические задания: 1. Представить примеры процесса реструктуризации реально существующих российских или зарубежных компаний, проанализировать их сущность, этапы и методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям. 2. Задача «Делегирование функций» Описание ситуации и постановка задачи До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок. Как должен поступить начальник отдела? Возможные варианты ответов: 1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела. 2. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения. 3. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы. №3 Проанализировать степень применения в исследуемом предприятии традиционных и современных методов управления изменениями. Разработать предложения по применению методов управления изменениями в практической деятельности исследуемого предприятия. № 4 Разработать рекомендации по обеспечению организационного развития предприятия. Сформулировать концепцию организационного развития для исследуемого предприятия. № 5 Разработать проект реинжиниринга бизнес-процессов для исследуемого предприятия. Спрогнозировать последствия реализации разработанного проекта для предприятия. № 4 Охарактеризовать формы стратегических изменений, которые имеют место в практической деятельности исследуемого предприятия. № 6 Охарактеризовать общую стратегию, которую использует исследуемое предприятие, и обосновать целесообразность (или нецелесообразность) ее изменения. Разработать рекомендации по осуществлению стратегических изменений, которые предвидены в пределах предложенной стратегии развития предприятия
ПК-1.3	Владеет способами и приемами оценки эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными критериями	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания 1. Задача «Выбор стратегии управления персоналом» Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

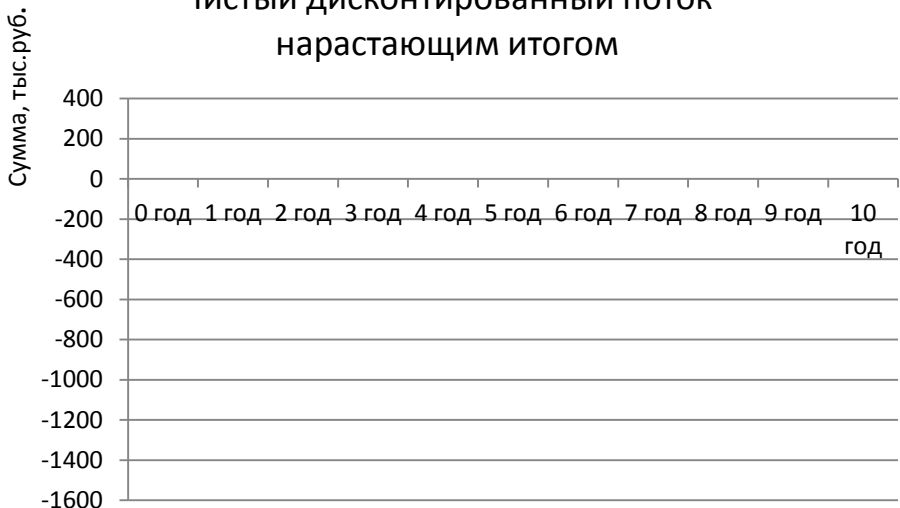
Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства												
		<i>Постановка задачи</i> Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом. <i>Методические указания</i> На решение задачи отводится 40-50 мин. Задача решается группами по 3-4. Группам раздаются таблицы, аналогичные табл. 1, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения этого задания всеми группами каждая из них докладывает о результатах своей работы, которые вместе с преподавателем обсуждаются всеми группами и при необходимости дополняются и корректируются. ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ <table border="1"> <thead> <tr> <th>Тип стратегии</th><th>Характерные черты стратегии организации</th><th>Характерные черты стратегии управления персоналом</th></tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Стратегия предпринимательства</td><td>Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска</td><td>В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности</td></tr> <tr> <td>Стратегия динамического роста</td><td>Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов</td><td>В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда.</td></tr> </tbody> </table>	Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом	1	2	3	Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности	Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов	В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда.
Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом												
1	2	3												
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности												
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов	В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда.												

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства		
			деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т.п.
		Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции	Стремление использовать дешевую рабочую силу. Применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции
			Все внимание - росту производительности	В программах обучения акцент делается на изучение методов повышения производительности. Перспективы служебного продвижения небольшие
		Стратегия выживания	Главная цель - спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста	Наем персонала максимально снижен. Происходит сокращение штатов и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные положения кадровой политики. Вносятся изменения в систему управления персоналом. Сокращаются программы обучения и развития персонала. Изучаются возможности и осуществляется замена ряда линейных руководителей и специалистов. Ведется поиск специалистов, способных предложить перспективные проекты
		Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	Наем персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штатов. В основном усилия тратятся на высвобождение персонала, оформление пособий и содействие в трудоустройстве увольняемых работников. Главное - сохранить опытные, преданные кадры, с которыми можно попытаться начать новое дело.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства														
				Система вознаграждений не стимулирует наем												
		№ 2 Проанализировать причины сопротивления изменениям в исследуемом предприятии. Применяя концепцию "силового поля", предложить рекомендации относительно преодоления сопротивления изменениям в предприятии. Разработать схему (модель) управления сопротивлением изменениям для предприятия. № 3. Выполнить диагностику стратегического плана реформирования предприятия «Далан». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед. Рассчитать повышение производительности труда и численности работников по стратегическому плану реформирования машиностроительного предприятия «Далан». № 4. Проанализировать выполнение плана реализации продукции и производительности труда. Рассчитать влияние факторов, влияющих на изменение объема реализации (способом абсолютных разниц). Сделать выводы и предложения. Исходные данные: <table><tr><th colspan="2">Показатели</th><th>План</th><th>Факт</th></tr><tr><td>1.</td><td>Объем реализации продукции, тыс. ден. ед. (в сравнимых ценах)</td><td>2100</td><td>2134</td></tr><tr><td>2.</td><td>Среднедневная выработка одного работника, ден. ед. (в сравнимых ценах)</td><td>45</td><td>46,8</td></tr></table> № 5 Найти и проанализировать примеры внедрения российскими и зарубежными компаниями стандартов ISO в качестве инструмента организационного изменения (аннотации статей, интеллектуальные карты) Кейс В научно-производственной компании «Резонанс» (ООО НПК «Резонанс») возникли сложности с качеством разрабатываемой техники, её конкурентоспособностью и сбытом на рынке высоко- технологичной продукции. Это повлекло за собой ухудшение эко-номического положения компании, снижение заработков, уходеспособных сотрудников. Руководство компании пришло к выводу, что необходима серьезная реорганизация с учетом изменившихся задач, стоящих перед ООО НПК «Резонанс». Было решено проана-лизировать степень соответствия структуры компании её задачам с целью обосновать направления реорганизации. Для этого специа-листами в области менеджмента были проведены опросы заинтере-сованных лиц и сформирован перечень функций, которые должнывыполняться для успешной работы компании. ООО НПК «Резонанс» занимается созданием технологиче-ского оборудования для автоматизации производственных про- цессов. В основе создаваемой техники резонансные явления. Компания известна рядом серьезных научно-технических дости- жений, но многие из них остались невостребованными по причи- нам, не зависящим от уровня их			Показатели		План	Факт	1.	Объем реализации продукции, тыс. ден. ед. (в сравнимых ценах)	2100	2134	2.	Среднедневная выработка одного работника, ден. ед. (в сравнимых ценах)	45	46,8
Показатели		План	Факт													
1.	Объем реализации продукции, тыс. ден. ед. (в сравнимых ценах)	2100	2134													
2.	Среднедневная выработка одного работника, ден. ед. (в сравнимых ценах)	45	46,8													

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		качества. В стране компания является монополистом в области создания такой техники. Задание 1. Проанализировать соответствие существующей структуры компании сформулированным функциям. Выявить организационно не обеспеченные функции. 2. Предложить направления совершенствования организационной структуры в рамках той численности, которая имеется на момент анализа. Допустимое сокращение численности основных отделов без утраты научного потенциала — 15 %. 3. Составить новый вариант структурной схемы компании и вновь создаваемых служб («пугало»).
Бизнес-планирование		
ПК-1.1	Осуществляет планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных процедур в достижении запланированных основных показателей деятельности организации	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Показатели, характеризующие экономическую эффективность бизнес-проекта 2. Экономический эффект и экономическая эффективность 3. Чистая приведенная стоимость 4. Индекс рентабельности инвестиций 5. Внутренняя норма прибыли 6. Срок окупаемости инвестиций 7. Оценка фактического и прогнозного финансового состояния предприятия
ПК-1.2	Проводит оценку качества и обоснованности завершающих документов по результатам внутреннего контроля	Примерные практические задания к экзамену: 1. Провести оценку эффективности инвестиций в соответствии с приведенными ниже условиями. Сформировать денежный поток для инвестиционного проекта, если предполагаемый объем инвестиций - 1 460 тыс. р. Инвестиционная фаза проекта - 1 год, эксплуатационная фаза рассчитывается исходя из срока полезного использования оборудования (10 лет). Мощность приобретаемого оборудования - 400 единиц продукции в год. В первый год годовой объем производства - 50 % от проектной мощности, во второй и последующие - 100 %. Цена готового изделия без налога на добавленную стоимость - 4,5 тыс. р., себестоимость единицы продукции (без амортизационных отчисления) - 3,7 тыс. р. Ставка дисконтирования 12%. Рассчитайте чистый дисконтированный

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства				
		доход за 10 лет, индекс рентабельности инвестиций, внутреннюю норму доходности, срок окупаемости инвестиций. Оценить, выгоден ли проект, сравнив сумму доходов и инвестиций. Для решения задачи необходимо заполнить таблицу и построить график срока окупаемости инвестиций.				
		Период	Приток/отток ден.средств	Денежный поток нарастающим Итогом	Дисконтированный поток	Дисконтир поток нарастающим итогом
		0 год				
		1 год				
		2 год				
		3 год				
		4 год				
		5 год				
		6 год				
		7 год				
		8 год				
		9 год				
		10 год				

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		Чистый дисконтированный поток нарастающим итогом  2. Оценить возможные риски проекта в контрольной работе
ПК-1.3	Владеет способами и приемами оценка эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными критериями	Разработка производственного плана в контрольной работе
Управление эффективностью продаж		
ПК-1.1	Осуществляет планирование основных направлений внутреннего контроля	и 1. Раскройте сущность и содержание процесса управления продажами. 2. Перечислите и охарактеризуйте современные подходы к управлению продажами. 3. Обоснуйте необходимость построения качественного партнерства в системе продаж товарной продукции. 4. Тенденции в управлении продажами. Модели управления продажами. 5. Основные этапы процесса продажи. 6. Условия выбора каналов сбыта и их виды.

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	контрольных процедур достижении запланированных основных показателей деятельности организации	в 7. Сравнительная характеристика каналов сбыта. 8. Вертикальные и горизонтальные распределительные системы. 9. Определите значение и опишите задачи розничной продажи товаров. 10. Виды розничных посредников и их характеристика (классификация торговых предприятий) 11. Инструменты стимулирования продаж. 12. Организационные структуры построения отдела продаж. 13. Планирование продаж. 14. Факторы, определяющие успешность работы отдела продаж. 15. Мотивация сотрудников отдела продаж. 16. Контроль деятельности отдела продаж. 17. Оценка эффективности каналов сбыта. 18. Поведение покупателей и организаций. 19. Техники продаж. 20. Работа с возражениями. 21. Холодные звонки: технология реализации. 22. Правила ведения деловой беседы. 23. Презентация товаров: основные правила. 24. Визуальный мерчандайзинг. 25. Категорийный мерчандайзинг. 26. Раскройте понятие и сущность стратегии партнерства в системе личных продаж. 27. Технология реализации персональных продаж. 27. Инструменты управления лояльностью. 29. Правила работы с ключевыми клиентами. Примерные тестовые задания: 1 Одно из преимуществ косвенных каналов сбыта: a. увеличение объемов сбыта b. контроль над ценой продукции c. легче поддерживать имидж компании d. возможность реагировать на изменения спроса 2 Одно из достоинств прямых каналов сбыта: a. контроль над качеством продукции b. самостоятельное продвижение продукции

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		c. широкий охват рынка d. сбыт крупных партий продукции 3 Один из недостатков косвенных каналов сбыта: a. производитель может попасть в сильную зависимость от посредников b. увеличение складских расходов c. полнее удовлетворяются потребности клиентов в сервисе d. ограниченный рыночный сегмент 4 Один из недостатков прямых каналов распределения: a. собственная сбытовая сеть b. возможность заниматься рыночным анализом c. увеличение доли наличных денежных средств в обороте d. необходимый контакт с потребителями 5 Стратегические (консультационные) продажи возникли в ответ: a. на возрастающую конкуренцию b. на требования продавцов к клиентам компании c. на требования покупателей к продавцам d. на растущую значимость долговременных отношений 6 При консультационных продажах акцент делается: a. на манипулирование покупателями b. на эффективные коммуникации между продавцом и покупателем c. на определение проблем покупателя и их решение d. на снижение цены товара 7 Консультационные продажи характеризуются: a. доверительными отношениями продавца и покупателя b. высоким уровнем сервисного обслуживания c. увеличением транзакций d. снижением транзакций 8 Стратегический план деятельности компании является основой для разработки стратегического плана продаж: a. да b. нет 9 Стратегическое планирование продаж позволяет: a. повысить конкурентность продаж

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		b. снизить затраты, связанные с продажами c. организовать продажи, добавляющие ценность d. структурировать продажи и повысить их эффективность 10 Стратегия взаимоотношений ориентирована: a. на поддержание высоких этических стандартов b. на выстраивание профессионального имиджа c. на создание клиентской базы d. на формирование философии «двойного выигрыша» 11 В основе разработки стратегии потребителя лежит: a. ценность товара b. поведение потребителя c. потребительские нужды d. материальные составляющие товара 12 Инструментами обратной связи с участниками канала товародвижения являются: a. рекламные акции b. маркетинговые исследования c. опросы и советы ведущих партнеров d. PR-компания 13 На каких трех показателях строится одна из классификаций покупателей? a. цель покупки, потребности, доход b. давность, частота, денежная ценность c. возраст, доход, количество покупок d. количество покупок, сумма покупок, количество купленных товаров 14 Двухуровневый канал состоит из: a. оптовых и розничных торговых предприятий b. дистрибутора, розничного предприятия и покупателя c. производителя, поставщика и потребителя d. производителя, розничного торгового предприятия и покупателя 15 Наиболее ровно и гладко отношения в канале товародвижения складываются в случае: a. интенсивного распределения b. эксклюзивного распределения c. избирательного распределения 16 Какая группа данных НЕ является частью базы данных покупателей:

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		a. демографическая b. экономическая c. поведенческая d. транзакционная 17 Какие бывают виды каналов товародвижения? a. прямой, двухуровневый, многоуровневый b. собственный, арендованный, комбинированный c. государственный, муниципальный d. узкий, широкий 18 Прямой канал состоит из: a. производителя и поставщика b. производителя и конечного покупателя c. производителя и торгового посредника d. производителя и дистрибутора 19 Что НЕ входит в понятие «управление продажами»? a. управление людьми, которые осуществляют продажи b. управление взаимоотношениями с клиентами c. управление процессами в области продаж d. управление маркетингом 20 Два вида торговых посредников – это: a. крупные и мелкие b. специализированные и универсальные c. оптовые и розничные d. государственные и негосударственные 21 Нецелевые клиенты - это клиенты: a. покупающие товары у конкурентов b. не покупавшие товары в данной компании c. прекратившие покупать товары у данной компании d. удовлетворить потребности, которых предприятие не может или это ему невыгодно 22 Что НЕ входит в задачи управления отделом продаж? a. поиск и привлечение покупателей b. планирование продаж c. создание организационной структуры

[illegible]

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																									
		показатель сезонности																																									
		1) Рассчитать: — Среднее число продаж за месяц — Коэффициент сезонности — Рост продаж за период с 2017 по 2018гг — Средний показатель сезонности по месяцам за исследуемый период 2) Рассчитать планируемую выручку на 2019 г (таблица 2), для этого определить: — среднюю стоимость единицы изделия исходя из средней суммы и числа продаж за 2018 г — среднюю маржу на единицу изделия – среднюю стоимость разделить на закупочную цену изделия — затраты на создание товарного запаса исходя из объема закупки 40 изделий по цене 350 руб за штуку — объем безубыточности продаж – затраты на создание запаса разделить на величину средней маржи на единицу изделия — минимальную величину выручки на 2019 г исходя из объема безубыточности и цены реализации изделия 500 руб и планируемую среднемесячную выручку — минимальную величину выручки на каждый месяц 2019 г с учетом среднего коэффициента сезонности по месяцам Таблица 2. <table><tr><td>2019 год</td><td>Дек.</td><td>Янв.</td><td>Фев.</td><td>Март</td><td>Апр.</td><td>Май</td><td>Июнь</td><td>Июль</td><td>Авг.</td><td>Сент.</td><td>Окт.</td><td>Нояб.</td><td>Итого</td></tr><tr><td>Планируемая выручка, руб</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> № 2 Определить основные количественные показатели, которые оказывают наиболее значимое влияние на деятельность компании (бизнес) и соотнести их с работой сотрудников или подразделений: 1. Финансовый объем продаж; 2. Количественный объем продаж; 3. Финансовый объем проданных доп. услуг; 4. Количественный объем проданных дополнительных услуг; 5. Трафик (фактическое посещение точки продаж, звонки, письма, консультации); 6. Конверсия продаж (соотношение между потенциальными и реальными покупателями); 7. Конверсия консультаций;														2019 год	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Итого	Планируемая выручка, руб													
2019 год	Дек.	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Итого																														
Планируемая выручка, руб																																											

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																																																																																																																																																										
		8. Количество привлеченных клиентов; 9. Оценка уровня обслуживания; 10. Средний чек. Оптимальные плановые показатели должны быть связаны с общей стратегией организации и обычно дифференцируются на месячные, полугодовые и годовые. Важно, чтобы плановые значения были реально достижимы, чтобы сотрудники приложили усилия к их достижению. Для определения плановых значений желательно привлекать конечных продавцов, поскольку они могут объективно оценить реальность утвержденных плановых целей.																																																																																																																																																																										
ПК-1.3	Владеет способами и приемами оценка эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными критериями	Практические задания к зачету: № 1. Используя данные таблицы 1 исследовать клиентскую базу по объемам и частоте закупок. Выделить группу целевого клиента, сделать выводы Таблица 1 - База клиентов по объемам и частоте закупок <table><tr><th>Контрагент</th><th>1/1/2017</th><th>2/1/2017</th><th>3/1/2017</th><th>4/1/2017</th><th>5/1/2017</th><th>6/1/2017</th><th>7/1/2017</th><th>8/1/2017</th><th>9/1/2017</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>76000</td><td>24900</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>34200</td><td>11880</td><td></td><td>11880</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>83166</td><td></td><td>257364</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td>98415</td><td></td><td>95585</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>217300</td><td>27756</td><td>63362</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>200000</td><td>16920</td><td>16920</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>32895</td><td>224800</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>731600</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1098770</td><td></td></tr></table>	Контрагент	1/1/2017	2/1/2017	3/1/2017	4/1/2017	5/1/2017	6/1/2017	7/1/2017	8/1/2017	9/1/2017							76000	24900						34200	11880		11880																		83166		257364						98415		95585																							217300	27756	63362				200000	16920	16920																																	32895	224800																																								731600									1098770	
Контрагент	1/1/2017	2/1/2017	3/1/2017	4/1/2017	5/1/2017	6/1/2017	7/1/2017	8/1/2017	9/1/2017																																																																																																																																																																			
						76000	24900																																																																																																																																																																					
			34200	11880		11880																																																																																																																																																																						
				83166		257364																																																																																																																																																																						
		98415		95585																																																																																																																																																																								
							217300	27756	63362																																																																																																																																																																			
			200000	16920	16920																																																																																																																																																																							
								32895	224800																																																																																																																																																																			
									731600																																																																																																																																																																			
								1098770																																																																																																																																																																				

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства				
		№ 2. Используя критерии выбора сбытового канала (таблица 1) определить оптимальную систему каналов распределения для производителей: 1) торгового оборудования; 2) блистерной и твердой пластиковой упаковки; 3) кондитерских изделий; 4) книг; 5) мебели; 6) хлебобулочных изделий; 7) образовательных услуг для взрослых (кулинарные, компьютерные, танцевальные...) Рассмотреть варианты использования прямых, косвенных каналов распределения и комбинированной или смешанной системы сбыта (таблица 2). Таблица 1 - Критерии выбора сбытового канала				
		Характеристики	Прямой канал	Непрямой канал короткий длинный	Комментарии	
		Характеристики покупателей				
		Многочисленные		**	***	Важную роль играет сокращение числа контактов
		Высокая концентрация	**	***		Низкие издержки на один контакт
		Крупные покупки	***			Издержки на установление контакта быстро амортизируются
		Нерегулярные покупки		**	***	Повышенные издержки при частых и малых заказах
		Оперативная поставка		**	***	Наличие запасов вблизи точки продажи
		Характеристики товаров				
		Расходуемые продукты	***			Необходимость быстрой доставки
		Большие объемы	***	**		Минимизация транспортных операций
		Технически несложные		**	***	Низкие требования по обслуживанию
		Нестандартизованные	***			Товар должен быть адаптирован к специфичным потребностям
		Новые товары	***	**		Необходимо тщательное «слежение» за новым товаром
		Высокая ценность	***			Издержки на установление контакта быстро амортизируются
		Характеристики производителя				
		Ограниченные финансовые ресурсы		**	***	Сбытовые издержки пропорциональны объему продаж
		Полный ассортимент	***	**		Фирма может предложить полное обслуживание
		Нужен хороший контроль	***			Минимизация числа заказов между фирмой и ее рынком
		Широкая известность		**	***	Хороший прием со стороны системы сбыта
		Таблица 2 - Выбор и обоснование сбытового канала				

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства				
		Производители:	Характеристики			выбора и обоснование сбытового канала
			покупателей	товаров (услуг)	производителя	
		1) торгового оборудования				Прямой:
						Косвенный:
						Смешанный:
		2) блистерной и твердой пластиковой упаковки				Прямой:
						Косвенный:
						Смешанный:
		3) кондитерских изделий				Прямой:
						Косвенный:
						Смешанный:
		4) книг				Прямой:
						Косвенный:
						Смешанный:
		5) мебели				Прямой:
						Косвенный:
						Смешанный:
		6) хлебобулочных изделий				Прямой:
						Косвенный:
						Смешанный:
		7) образовательных услуг для взрослых				Прямой:
						Косвенный:
						Смешанный:
Управление стоимостью бизнеса						
ПК-1.1	Осуществляет планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Концепция управления на основе стоимости 2. Идеология по созданию и увеличению стоимости бизнеса 3. Система измерения и факторы создания стоимости 4. Комплексная система стоимостных показателей 5. Первичные факторы и индикаторы создания стоимости 6. Абсолютные и относительные результаты предприятия в создании стоимости				

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	процедур в достижении запланированных основных показателей деятельности организации	7. Рыночная стоимость 8. Фундаментальная стоимость 9. Система VBM-показателей Примерные тестовые задания: 1. К индикаторам создания стоимости относят: а. абсолютные и относительные результаты предприятия в создании стоимости б. рентабельность инвестированного капитала с. средневзвешенную стоимость капитала д. темп роста инвестированного капитала 2. Какому этапу развития предприятия соответствует показатель чистый денежный поток: а. самофинансирование б. выживание с. самоокупаемость д. создание стоимости 3. Методы преобразования дохода предприятия в его рыночную стоимость: а. капитализации б. дисконтирования с. стоимостной д. рыночный 4. Процесс приведения денежных сумм к ценности начальных периодов называется: а. дисконтирование б. наращение с. компенсация д. прогнозирование 5. При оценке стоимости компании можно применять одну из моделей денежного потока: а. денежный поток для собственного капитала б. денежный поток для заемного капитала с. дисконтированный денежный поток д. чистый денежный поток 6. При расчете стоимости компании в постпрогнозный период могут использоваться следующие методы: а. ликвидационной стоимости

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		b. стоимости чистых активов c. капитализации d. рыночный 7. Внешние риски предприятия характеризует: a. коэффициент β b. ставка рефинансирования c. номинальная ставка дисконта d. среднерыночная доходность инвестиций 8. Чем выше уровень диверсификации у компании, тем: a. меньше риск инвестиций b. больше риск инвестиций c. риск инвестиций не меняется d. риск инвестиций постоянный 9. Затратный подход предполагает использование следующих методов: a. капитализации издержек b. компенсации издержек c. индексации издержек d. дисконтирования издержек 10. Определение рыночной стоимости активов предприятия с учетом корректировки на сумму обязательств предполагает метод: a. накопления активов b. дисконтирования c. стоимостной d. рыночный 11. На основе притока экономических выгод в течение оставшегося срока полезного использования определяется рыночная стоимость: a. нематериальных активов b. зданий и сооружений c. земельных участков d. машин и оборудования 12. К внутренним нефинансовым факторам стоимости компании относятся:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																																																																			
		a. изменения в технологии производства b. рыночная доля компании c. доступность ресурсов d. входные и выходные барьеры на рынок																																																																																			
ПК-1.2	Проводит оценку качества и обоснованности завершающих документов по результатам внутреннего контроля	Практические задания: №1 Оценить динамику выручки от реализации предприятия. Используя значения темпа и индекса роста цен рассчитать: 1) изменение абсолютной величины выручки от реализации в ценах 2014 г.; 2) изменение величины выручки от реализации относительно предыдущего года; 3) прирост выручки относительно предыдущего года; 4) прирост выручки относительно базового года. Результаты расчета представить в таблице: Таблица 1 – Результаты оценки динамики выручки от реализации предприятия <table><tr><td colspan="7">Динамика выручки от реализации:</td></tr><tr><td rowspan="2">Показатели</td><td colspan="6">Годы</td></tr><tr><td>2014</td><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td></tr><tr><td colspan="7">Данные для расчета:</td></tr><tr><td>Выручка от реализации в текущих ценах, млн. руб.</td><td>41,1</td><td>75,8</td><td>95,0</td><td>110,9</td><td>122,1</td><td>138,5</td></tr><tr><td>Темп роста цен в ПСМ, в % к пред. году</td><td>–</td><td>119,4</td><td>124,2</td><td>113,6</td><td>127,9</td><td>128,2</td></tr><tr><td>Индекс роста цен к 2014 г., доли ед.</td><td></td><td>1,194</td><td>1,483</td><td>1,685</td><td>2,155</td><td>2,763</td></tr><tr><td colspan="7">Результаты расчета:</td></tr><tr><td>1) Выручка от реализации в ценах 2014 г., млн. руб.</td><td>41,1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2) То же, в % к пред. году</td><td>–</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3) Прирост, в % к пред. году</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4) То же, в % к 2014 г.</td><td>100,0</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> № 2 Текущая рыночная цена 1 акции предприятия 75 д.е. Ожидаемый размер дивиденда в следующем году – 10 д.е. Ежегодный прирост дивидендов планируется в размере 3 %. Рассчитать стоимость собственного капитала	Динамика выручки от реализации:							Показатели	Годы						2014	2015	2016	2017	2018	2019	Данные для расчета:							Выручка от реализации в текущих ценах, млн. руб.	41,1	75,8	95,0	110,9	122,1	138,5	Темп роста цен в ПСМ, в % к пред. году	–	119,4	124,2	113,6	127,9	128,2	Индекс роста цен к 2014 г., доли ед.		1,194	1,483	1,685	2,155	2,763	Результаты расчета:							1) Выручка от реализации в ценах 2014 г., млн. руб.	41,1						2) То же, в % к пред. году	–						3) Прирост, в % к пред. году							4) То же, в % к 2014 г.	100,0					
Динамика выручки от реализации:																																																																																					
Показатели	Годы																																																																																				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019																																																																															
Данные для расчета:																																																																																					
Выручка от реализации в текущих ценах, млн. руб.	41,1	75,8	95,0	110,9	122,1	138,5																																																																															
Темп роста цен в ПСМ, в % к пред. году	–	119,4	124,2	113,6	127,9	128,2																																																																															
Индекс роста цен к 2014 г., доли ед.		1,194	1,483	1,685	2,155	2,763																																																																															
Результаты расчета:																																																																																					
1) Выручка от реализации в ценах 2014 г., млн. руб.	41,1																																																																																				
2) То же, в % к пред. году	–																																																																																				
3) Прирост, в % к пред. году																																																																																					
4) То же, в % к 2014 г.	100,0																																																																																				

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
ПК-1.3	Владеет способами и приемами оценка эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными критериями	Примерные тестовые задания: 1. Компания рассматривается в большей степени не как имущественный комплекс, а как бизнес, который может приносить прибыль с точки зрения: a. доходного подхода b. рыночного подхода c. сравнительного подхода d. стоимостного подхода 2. Методы преобразования дохода предприятия в его рыночную стоимость: a. капитализации b. дисконтирования c. стоимостной d. рыночный 3. Причины изменения стоимости денежных средств с течением времени: a. неопределенность получения денежных сумм в будущем b. компаундинг c. дисконтирование денежных потоков d. наращение стоимости 4. Процесс приведения денежных сумм к ценности будущих периодов называется: a. наращение b. дисконтирование c. компенсация d. прогнозирование 5. Процесс приведения денежных сумм к ценности начальных периодов называется: a. дисконтирование b. наращение c. компенсация d. прогнозирование 6. Коэффициент дисконтирования (дисконтный множитель) показывает: a. во сколько раз текущая стоимость денег меньше их будущей стоимости b. во сколько раз текущая стоимость денег больше их будущей стоимости c. стоимость денег, в которую превратятся будущие денежные суммы d. будущую стоимость денежных средств 7. Анализ ретроспективных темпов роста предприятия необходим для:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
		а. прогноза выручки от реализации б. определения длительности прогнозного периода с. выполнения оптимистического прогноза д. выполнения пессимистического прогноза 8. При оценке стоимости компании можно применять одну из моделей денежного потока: а. денежный поток для собственного капитала б. денежный поток для заемного капитала с. дисконтированный денежный поток д. чистый денежный поток			
Учебная - практика по получению первичных профессиональных умений и навыков					
ПК-1.1	Осуществляет планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных процедур в достижении запланированных основных показателей деятельности организации	Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет.			
ПК-1.2	Проводит оценку качества и обоснованности завершающих документов по результатам внутреннего контроля	На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.			
		Дата	Наименование подразделения, где проходит практика	Краткое описание выполненной работы	Подпись руководителя практики
		1	2	3	4

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
		Документация, изученная за время прохождения практики			
		№	Наименование	Краткое содержание	Цель
ПК-1.3	Владеет способами и приемами оценка эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными критериями	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета. В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса, – выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации. – предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам, – защита отчета руководителю практики от кафедры			
Производственная - научно-исследовательская работа					
ПК-1.1	Осуществляет планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных процедур в достижении запланированных основных показателей	Примерный перечень тем (направлений) научно-исследовательской работы магистрантов по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Управление развитием компании»): 1. Разработка проблем менеджмента. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. 2. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. 3. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса. 4. Организация как объект управления. Теоретикометодические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. 5. Структуры управления организацией. 6. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление.			

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	деятельности организации	7. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла. 8. Проектирование систем управления организациями. 9. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. 10. Информационные системы в управлении организациями. 11. Качество управления организацией. 12. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой. 13. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. 14. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. 15. Управление проектом. 16. Риск-менеджмент. 17. Управление производством. Современные производственные системы. 18. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. 19. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления. 20. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления. 21. Организационная культура. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры. 22. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. 23. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. 24. Развитие форм стратегического партнерства. 25. Содержание и методы стратегического контроля. 26. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. 27. Формирование и управление цепочками создания ценности. 28. Конкурентоспособность бизнеса. 29. Создание и удержание ключевых компетенций. 30. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. 31. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП).

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		32. Управление организацией в контексте международного бизнеса. Организация и управление международной компанией. 33. Международные бизнес-стратегии. 34. Международные альянсы и сети фирм. Слияния и поглощения в международном бизнесе. 35. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. 36. Управление стоимостью фирмы. 37. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. 38. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. 39. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. 40. Социальное развитие и социальное партнёрство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социальноэкономических отношений в рыночном хозяйстве. 41. Трудовые отношения и их регулирование посредством социального партнерства (генеральные, отраслевые, территориальные соглашения и коллективные договора); механизмы регулирования трудовых отношений при различных формах собственности; мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязи с трудовым поведением работников, удовлетворенностью трудом. 42. Теория и практика антикризисного управления организацией. Развитие моделей антикризисного управления. 43. Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности. 44. Формирование и развитие предпринимательских сетей с учетом их экономической целесообразности 45. Франчайзинг как особый вид предпринимательской деятельности 46. Развитие форм стратегического партнерства. 47. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации
ПК-1.2	Проводит оценку качества и обоснованности завершающих документов по результатам внутреннего контроля	Промежуточная аттестация по учебной - научно-исследовательской работе имеет целью определить степень достижения запланированных результатов обучения, осуществляется в форме оценки промежуточных результатов, предусмотренных индивидуальным планом магистранта. Промежуточная аттестация по НИР проводится в форме зачета с оценкой на 1-3 курсах. Обязательной формой отчетности обучающегося по НИР является письменный отчет. Цель отчета – сформировать и закрепить компетенции, приобретенные обучающимся в результате освоения теоретических курсов и полученные им при выполнении НИР. Отчет магистранта по НИР должен включать в себя сведения: — о выполнении индивидуальной исследовательской программы;

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		— о соблюдении графика выполнения индивидуальной исследовательской программы; — о выполнении индивидуальных заданий научного руководителя; — о подготовке и публикации статей в журналах, входящих в список ВАК и РИНЦ; — об участии магистранта в значимых научно-практических конференциях по тематике своего исследования; — об участии в научно-исследовательской работе кафедры; — об участии в кафедральных и междисциплинарных научных семинарах. Отчет согласовывается с научным руководителем. Отчет в установленные графиком учебного процесса сроки рассматривается на заседании кафедры в рамках промежуточной аттестации обучающихся. Кафедра вправе утвердить отчет обучающегося, оценив результаты выполнения им научно-исследовательской работы в соответствии с индивидуальным планом, либо отказать в утверждении отчета с предоставлением обучающемуся разъяснений по пути устранения препятствий к его утверждению. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации обучающихся по НИР включают: — комплексные задания из профессиональной области, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе прохождения практики. — систему оценивания результатов промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания; — учебно-методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся на практике (рекомендации по сбору материалов, их обработке и анализу, форме представления).
ПК-1.3	Владеет способами и приемами оценка эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными критериями	Обучающийся должен продемонстрировать способность применения методик и инструментария для выполнения комплексных заданий из профессиональной области, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе выполнения НИР. По результатам выполняемых научных исследований обучающиеся готовят доклады на конференции.
Производственная - преддипломная практика		
ПК-1.1	Осуществляет планирование основных направлений внутреннего	Задание на практику (выдается с учетом темы ВКР): 1. Выбрать тему исследования 2. Выполнить краткую характеристику деятельности организации 3. Составить схему организационной структуры 4. Выбрать методику анализа экономических показателей деятельности организации

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	контроля и контрольных процедур в достижении запланированных основных показателей деятельности организации	5. Провести анализ экономических показателей деятельности организации и разработать рекомендации по повышению эффективности ее деятельности 6. Подготовить отчет по практике
ПК-1.2	Проводит оценку качества и обоснованности завершающих документов по результатам внутреннего контроля	Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет.
ПК-1.3	Владеет способами и приемами оценки эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными критериями	В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса, – выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации. – предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам, – защита отчета руководителю практики от кафедры
Проектный менеджмент		
ПК-1.1	Осуществляет планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных	Перечень теоретических вопросов к зачету: 1 Роль планирования деятельности предприятия в условиях рынка 2 Система планов промышленного предприятия 3 Общеэкономическое понимание планирования производственной деятельности 4 Производственная мощность предприятия 5 Стратегический план промышленного предприятия 6 Порядок планирования производственной мощности в годовом плане

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	процедур в достижении запланированных основных показателей деятельности организации	7 Степень неопределенности в планировании производства в рыночных условиях 8 Показатели и разделы производственной программы предприятия 9 Исходные данные для разработки производственной программы 10 Расчет экономической эффективности мероприятий по техническому развитию 11 Принципиальная схема разработки плана технического развития предприятия 12 Перспективное планирование развития производственной мощности 13 Планирование как функция управления. Сущность процесса планирования. 14 Планирование производственных запасов промышленного предприятия 15 Виды планирования – стратегическое, оперативное, долгосрочное и краткосрочное 16 Стратегическое планирование: цель, характер, структура и этапы 17 Основные методы планирования и прогнозирования, их классификация
ПК-1.2	Проводит оценку качества и обоснованности завершающих документов по результатам внутреннего контроля	Перечень теоретических вопросов к зачету: 1. Информационные технологии в проекте. Программные средства для управления проектами. 2. Программы для планирования и управления проектами Microsoft Project, Project Libre Практическое задание к контрольной работе №3: Разработать проект и оценить его эффективность с помощью программы для планирования и управления проектами Project Libre
ПК-1.3	Владеет способами и приемами оценки эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными критериями	Практическое задание к зачету: Разработать проект и оценить его эффективность
Корпоративная логистика		
ПК-1.1	Осуществляет планирование основных направлений	Теоретические вопросы: 1. Цели и задачи логистического менеджмента. 2. Предпосылки и этапы развития логистического менеджмента. 3. Подходы к определению понятия «Логистика».

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	внутреннего контроля и контрольных процедур в достижении запланированных основных показателей деятельности организации	4. Концепции логистики, специфика логистического подхода к управлению материальными потоками 5. Принципы логистики 6. Функции логистического менеджмента 7. Понятие материального потока 8. Виды материальных потоков 9. Логистические операции 10. Сущность и задачи закупочной логистики 12. Этапы функционального цикла снабжения 13. Виды закупок 14. Этапы решения задачи выбора поставщика 15. Характеристика этапов процедуры закупок. 16. Контроль и обеспечение качества товара в ходе поставки 17. Понятие производственной логистики 18. Традиционная и логистическая концепция организации производства 19. Толкающие системы управления материальными потоками в производственной логистике 20. Тянущие системы управления материальными потоками в производственной логистике 21. Понятие распределительной логистики, ее задачи и функции 22. Логистические каналы и логистические цепи 23. Логистические посредники в распределении 24. Проектирование логистической сбытовой цепи 25. Правила распределительной логистики 26. Сущность и содержание логистики запасов 27. Функции запасов 28. Классификация запасов 29. Система с фиксированным размером заказа 30. Система с фиксированным интервалом времени между поставками 31. Система «минимум – максимум» 32. Система с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня 33. Сущность, принципы и функции транспортной логистики 34. Виды транспорта 35. Управление транспортом

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		36. Маршрутизация грузопотоков 37. Логистика складирования 38. Классификация складов 39. Формы организации складского хозяйства 40. Логистический процесс на складе 41. Понятие, цель и задачи информационной логистики 42. Информационные потоки в логистике 43. Информационные системы в логистике и их виды 44. Принципы построения информационных систем 45. Понятие логистического сервиса 46. Формирование системы логистического сервиса 47. Критерии качества логистического сервиса 48. Стадии организационного развития логистического управления 49. Сущность анализа логистических издержек 50. Виды рисков в логистической системе. Примерная практическая работа Рассмотрение логистики в качестве фактора повышения конкурентоспособности фирмы предполагает, что последствия принимаемых решений в данной области должны поддаваться измерению в плане их воздействия на функциональные затраты и доходы от продажи товаров. В связи с этим актуализируется задача нахождения способа контроля издержек и показателей, наиболее корректно отражающих связь логистики с основными экономическими и финансовыми индикаторами фирм. Одним из путей определения, как предполагаемые изменения логистической системы будут влиять на прибыль и рентабельность предприятия является использование стратегических моделей прибыли и рентабельности. Пример использования подобных моделей (по данным компании Sara Lee Corporation, США). В соответствии с ним, одной из основных задач любой фирмы является повышение рентабельности собственного капитала. Поскольку при этом изменение финансового левереджа (рычага) является стратегическим решением и, как правило, принимается в верхних эшелонах управления, для увеличения рентабельности собственного капитала требуется добиться увеличения рентабельности активов. Логистика может оказывать существенное влияние на данный показатель через сокращение запасов сырья, полуфабрикатов, комплектующих и готовых изделий, поскольку очень часто 50 и более процентов оборотного капитала фирм-производителей приходится на запасы. Поэтому логистический фактор, воздействующий на собственный капитал, в значительной мере зависит от политики компаний в отношении уровней запасов, степени контроля и управления уровнем запасов, а также от системы планирования

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		потребностей распределения. Известно, что традиционная концепция экономического размера заказов не всегда отражает истинные потребности производства и распределения. В результате возникает избыточный уровень запасов. В свою очередь, закупки сырья и материалов тесно связаны со счетами кредиторов. Такие счета являются, с точки зрения логистики, ключевыми элементами баланса фирм и оказывают влияние на их оборотный капитал. Следовательно, интеграция управления закупками и управления производством составная часть логистической стратегии может дать положительный эффект, что и подтверждается практикой. Кроме того, логистика может оказывать воздействие и на такие элементы баланса, как наличность и дебиторская задолженность, поскольку логистическая деятельность непосредственно влияет на сроки выполнения заказов и, соответственно, на сроки выписки счетов и их оплаты. Задание: используя стратегические модели прибыли и рентабельности, добиться в приведенном примере увеличения рентабельности собственного капитала. Требуемые значения рентабельности (по вариантам) выдаются преподавателем. Расчеты выполнить для трех случаев: 1. Рентабельность собственного капитала увеличивается за счет увеличения выручки от продаж (предполагается, что пропорционально возрастают себестоимость реализованной продукции и прочие переменные издержки). 2. Рентабельность собственного капитала увеличивается за счет уменьшения себестоимости реализованной продукции и прочих переменных издержек. 3. Рентабельность собственного капитала увеличивается за счет уменьшения текущих активов (материальных запасов и дебиторской задолженности). При этом предполагается, что для формирования избыточных активов был использован банковский кредит. Ставка кредита может быть назначена преподавателем по вариантам. Величину налога на прибыль для всех трех случаев определить по формуле: $НП = (ВП - ПР 1 - ПР 2) \times СтН / 100$, Где НП – налог на прибыль, млн. \$; ВП – валовая прибыль, млн. \$; ПР – прочие переменные расходы, млн. \$; П Р 2 – прочие постоянные расходы, млн. \$; СтН ставка налога на прибыль, %. При проведении расчетов наиболее целесообразным является использование табличного процессора EXCEL. При этом после построения модели возможно использование любых комбинаций методов. Примерный перечень тем контрольных работ: 1. Теоретические основы принятия решений в логистике; 2. Сущность процесса принятия логистического решения; 3. Виды подходов к принятию решений в логистике; 4. Экспертные системы в процессе принятия логистических решений; 5. Методы принятия логистических решений; 6. Системный анализ; 7. Кибернетический подход; 8. Исследование операций; 9. Прогностика; 10. Решение, как звено логистического управления

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		Примерный перечень теоретических вопросов для обсуждения и повторения: 1. Что такое логистика как направление научно-практической деятельности? 2. Каковы основные этапы развития логистики и уровни логистического управления? 3. Каково место логистики в современных методах управления производственно-сбытовой деятельностью? 4. На какие потоки можно воздействовать в процессе логистического управления? 5. Чем логистика дополняет и расширяет маркетинг? 6. Что такое макрологистика и микрологистика и каковы основные задачи, решаемые ими? 7. Какие основные вопросы решаются в процессе логистического управления? 8. Какова принципиальная структура системы логистического управления? 9. Какие существуют функциональные области логистики? 10. Каковы точные определения материального потока, являющегося объектом логистического управления, логистической системы, логистической операции и логистической цепи? 11. Что является источником экономического эффекта при логистическом управлении и каким образом логистическое управление может влиять на конкурентоспособность фирмы? 12. На какие уровни подразделяются логистические решения и каковы сроки действия и реализации этих решений
ПК-1.2	Проводит оценку качества и обоснованности завершающих документов по результатам внутреннего контроля	Примерный перечень задач практических занятий: Задача 1. Используя данные заполните таблицу нижеприведенными операциями логистики в зависимости от уровня развития ее на предприятии. Для этого необходимо номер операции занести в соответствующий столбец таблицы: 1) погрузка сырья на транспортное средство; 2) транспортировка сырья от поставщиков на склад; 3) транспортировка сырья со склада на производство; 4) производство продукции; 5) разгрузка готовой продукции на складе; 6) маркировка продукции на складе; 7) взвешивание продукции на складе; 8) пакетирование готовой продукции на складе; 9) погрузка на транспортное средство готовой продукции на складе; 10) транспортировка готовой продукции потребителям; 11) разгрузка готовой продукции у потребителя; 12) взвешивание сырья на складе; 13) лабораторный анализ сырья на складе; 14) транспортировка готовой продукции на промежуточный склад хранения; 15) разгрузка сырья на промежуточный склад; 16) сортировка готовой продукции на складе. Задача 2. Годовая потребность в материалах – 1 550 шт., число рабочих дней в году – 226 дней, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки – 10 дней, возможная задержка поставки – 2 дня. Определите параметры системы с фиксированным размером заказа. Задача 3. Провести графическое моделирование работы системы управления запасами с фиксированным размером заказа при наличии сбоев в поставках, используя результаты расчетов в таблицу. Задача 4. Рассчитать параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами, если годовая потребность в материалах составляет 1 550 шт., число рабочих дней в году – 226 дней, оптимальный

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		размер заказа – 75 шт., время поставки – 10 дней, возможная задержка в поставках – 2 дня. Задача 5. Объем продажи автомагазина составляет 500 свечей зажигания в год. Величина спроса равномерно распределяется в течение года. Затраты на хранение составляют 20 % от цены закупки. Закупка производится оптимальными партиями по 158 свечей по 2 у.е. за единицу, что соответствует общей стоимости покупки 500 свечей в год – 1063,2 у.е., но поставщик может предоставить скидки на закупочные цены. Следует ли владельцу магазина воспользоваться одной из скидок?
ПК-1.3	Владеет способами и приемами оценки эффективности работы сотрудников в соответствии с утвержденными критериями	Примерное расчетное задание для получения зачета: Рассчитать показатели работы склада: 1. Коэффициент неравномерности поступления груза (k_n); 2. Удельный складской грузооборот ($Y_{сг}$); 3. Коэффициент использования складских помещений (α); 4. Среднюю нагрузку, приходящуюся на 1 м² пола (β); 5. Грузонапряженность (F); 6. Производительность труда ($q_{пр.}$); 7. Степень охвата рабочих механизированным трудом (Q_m); 8. Уровень механизации складских работ (Y_m); 9. Себестоимость складской переработки одной тонны ресурсов (C); 10. Общую величину складских эксплуатационных расходов ($C_{общ.}$); 11. Служебную площадь ($f_{сл.}$); 12. Ширину проезда (A);
ПК-2- Способен выполнять работу по разработке и реализации инвестиционного проекта		
Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов		
ПК-2.1	Владеет способами и приемами управления эффективностью инвестиционного проекта	Перечень тем для подготовки к зачету с оценкой по дисциплине «Инвестирование развития бизнеса»: 1. Что представляет собой инвестиционная деятельность? 2. Кто является субъектом инвестиционной деятельности? 3. Что такое инвестиции, и какие существуют виды инвестиций? 4. Охарактеризуйте источники финансирования инвестиционных проектов. 5. Что такое инвестиции, и какие существуют виды инвестиций? 6. Охарактеризуйте источники финансирования инвестиционных проектов. 7. Назовите формы финансирования инвестиционных проектов. 8. Перечислите методы оценки эффективности инвестиционных проектов. 9. Что такое дисконтирование, и почему оно применяется в инвестировании в реальный сектор?

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		10. Как определяется ставка дисконтирования? 11. Каким образом определяют приведенную стоимость инвестиционного проекта? 12. В чем состоит значение чистой приведенной стоимости (NPV)? 13. Для каких целей требуется определить внутреннюю норму доходности (IRR)? 14. В чем заключается особенность использования такого показателя, как индекс рентабельности (PI)? 15. Каким образом измеряют денежные потоки? 16. Назовите методы оптимизации инвестиционного портфеля. 17. Каковы критерии отбора инвестиционных проектов? 18. Какова структура бизнес-плана инвестиционного проекта? 19. Как определяется риск инвестиций и каковы меры его снижения? 20. Чем отличаются портфельные инвестиции от реальных инвестиций? 21. Кто является субъектом и объектом портфельных инвестиций? 22. Как измеряется доходность и риск ценной бумаги? 23. Назовите способы определения ожидаемой доходности ценной бумаги. 24. Укажите меры снижения риска портфельных инвестиций. 25. В чем состоит задача инвестиционной стратегии в области портфельных инвестиций? 26. Назовите этапы портфельного инвестирования. 27. Что представляет собой инвестиционный портфель и каковы его цели? 28. Какими характеристиками должен обладать инвестиционный портфель? 29. Назовите критерии классификаций инвестиционных портфелей. 30. Каковы принципы формирования инвестиционного портфеля? 31. Как определяется ожидаемая доходность инвестиционного портфеля? 32. В чем заключается специфика нахождения риска инвестиционного портфеля? 33. Что такое диверсификация инвестиционного портфеля и для чего она используется? 34. Назовите способы управления инвестиционным портфелем. 35. Что такое эффективный и оптимальный портфель? Проверочный тест: 1. Разница между приведенной стоимостью чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестиционных затрат на его реализацию — это: чистый дисконтированный доход (ЧДД) индекс доходности разность между притоком и оттоком денежных средств при осуществлении проекта

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		внутренняя норма доходности 2. Отношение приведенных настоящих чистых доходов от реализации проекта (NCF) к приведенным на эту дату инвестиционным расходам представляет собой: Срок окупаемости проекта; Внутренняя норма доходности проекта; Рентабельность проекта; Индекс рентабельности инвестиций. 3. Метод приведения стоимости будущих денежных поступлений или расходов к одному моменту (для учета фактора времени) называется: Компаундинг; Сложным дисконтом; Дисконтированием; Коэффициентом дисконтирования. 4. Венчурные инвестиции: инвестиции, приносящие доход в отдалённом будущем рисковое вложение капитала в инновации инвестиции в деривативы 5. Проект можно принять, если внутренняя норма доходности: равна средневзвешенной цене капитала ниже средневзвешенной цены капитала выше средневзвешенной цены капитала 6. К финансовым инвестициям организации относятся: приобретение ценных бумаг других организаций вложения в недвижимость собственные акции, выкупленные организацией у акционеров для последующей перепродажи 7. Собственные источники финансирования организациями инвестиций: балансовая прибыль взносы акционеров, участников, пайщиков в уставном фонде чистая прибыль номинальная стоимость акций и прочих ценных бумаг, выпущенных организацией 8. Внешние источники финансирования инвестиций: амортизационный фонд банковский кредит

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		выпуск векселей долевое участие в строительстве (вклад в уставный капитал других предприятий) валовая прибыль предприятия 9. При каких условиях финансирование оборотных средств не рассматривается как инвестиционная деятельность? в условиях рыночной экономики при финансировании действующего производства при финансировании инвестиционных проектов 10. Аннуитетом называется: инвестиции, приносящие инвестору равномерный по периодам доход в будущем один из методов дисконтирования средств вклад в коммерческом банке 11. Инвестиция представляет собой: расход ресурсов для достижения цели денежные средства предприятия машины, оборудование, кредиты, имущество и иные ценности, направляемые в объекты предпринимательской и другой деятельности в целях получения дохода (прибыли) или положительного социального эффекта 12. Процесс разработки инвестиционного проекта включает? Поиск инвестиционных концепций проекта Разработку технико-экономических показателей и их финансовую оценку Прединвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную фазы 13. Срок жизни инвестиционного проекта включает три фазы: прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную. В инвестиционной фазе происходит? Маркетинговые исследования Производство продукции Строительство Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта 14. Может ли амортизация служить одним из источников финансирования инвестиционной программы? Да Нет 15. Реальные инвестиции могут быть направлены на: новое строительство; приобретение лицензий, патентов; реконструкцию действующего предприятия;

Код индикатор а	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		приобретение ценных бумаг; повышение квалификации сотрудников. 16. Срок окупаемости инвестиционного проекта – это: срок с момента начала финансирования инвестиционного проекта до момента завершения финансирования; срок со дня начала финансирования инвестиционного проекта до дня, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли и объемом затрат приобретает положительное значение; срок с момента покрытия инвестиционных затрат до момента завершения инвестиционного проекта. 17. Внутренняя норма рентабельности инвестиционного проекта IRR определяет: максимально допустимую процентную ставку, при которой еще можно без потерь для собственника вкладывать средства в инвестиционный проект; минимально возможную процентную ставку, которая обеспечивает полное покрытие затрат по инвестиционному проекту; средний сложившийся уровень процентных ставок для инвестиционных проектов с аналогичной степенью риска. 18. Инвестиционный проект следует принять, если внутренняя норма рентабельности IRR: меньше ставок по банковским депозитам; больше уровня инфляции; + превосходит стоимость вложенного капитала. 19. Инвестиционный проект следует принять, если IRR (внутренняя норма доходности): + больше WACC меньше WACC равно WACC 20. Аннуитетом называют денежные потоки, возникающие в ... неодинаковой величине через равные промежутки времени + равной величине через определенные промежутки времени равной величине через разные промежутки времени 21. Если поток реальных денег от осуществления инвестиций состоит из исходных инвестиций, сделанных одновременно или в течение нескольких последовательных периодов, и последующих притоков денежных средств, то такой поток называется: ординарным неординарным 22. Показатель рентабельности инвестиций при выборе проекта должен быть равен 0 больше 1,0

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																					
		меньше 1,0 23. Чему равен индекс доходности, если сумма дисконтированных денежных доходов равна 26931, а инвестиционные издержки равны 25000? 0,928; 1,077; 1,931; -1,931. 24. Существенный недостаток показателя внутренней нормы прибыли, который возникает в случае неоднократного оттока денежных средств, позволяет устранить: ставка дисконтирования; + модифицированная ставка доходности; ставка доходности финансового менеджмента; безопасная ликвидная ставка. 25. Метод цепного повтора применяется для сравнения альтернативных проектов: разных инвестиционных затрат не аннуитетных денежных потоков разного срока жизни с неизвестной ставкой отсечения (альтернативной стоимостью капитала).																					
ПК-2.2	Решает профессиональные задачи по управлению рисками инвестиционного проекта	Практические задания 1. Инвестор рассматривает возможность реализации двух проектов, которые характеризуются следующими показателями (тыс. руб.): <table border="1" data-bbox="609 1110 1516 1380"> <thead> <tr> <th>Показатели</th><th>Проект 1</th><th>Проект 2</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Инвестиции</td><td>1200</td><td>1400</td></tr> <tr> <td>Доход по годам:</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>1-й</td><td>340</td><td>340</td></tr> <tr> <td>2-й</td><td>370</td><td>410</td></tr> <tr> <td>3-й</td><td>420</td><td>580</td></tr> <tr> <td>4-й</td><td>510</td><td>610</td></tr> </tbody> </table> Доходность альтернативных инвестиций составляет 12% годовых. Необходимо оценить проекты с помощью показателей чистой текущей стоимости и внутренней нормы доходности.	Показатели	Проект 1	Проект 2	Инвестиции	1200	1400	Доход по годам:			1-й	340	340	2-й	370	410	3-й	420	580	4-й	510	610
Показатели	Проект 1	Проект 2																					
Инвестиции	1200	1400																					
Доход по годам:																							
1-й	340	340																					
2-й	370	410																					
3-й	420	580																					
4-й	510	610																					

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства							
		2. Цены на металлопродукцию за последние 11 месяцев по статистическим данным составили:							
		Месяц	1	2	3	4	5	6	
		Цена, долл./т	300	310	312	309	302	305	
		Месяц	7	8	9	10	11		
		Цена, долл./т	304	300	298	305	304		
		Какова вероятность того, что в следующем месяце цена уменьшится по сравнению с ее последним значением?							
		3. Заполнить таблицу:							
		Виды риска				Способы уменьшения отрицательных последствий			
		1) низкие объемы реализации товаров							
		2) неэффективная работа сбытовой сети							
		3) неудачный выход на рынок нового товара							
		4) ненадлежащее исполнение контрагентом условий договора							
		5) противодействие конкурентов							
		6) риск неплатежа за поставленный по контракту товара							
		7) риск утечки коммерческой и научно технической информации							
		3. Изучаются три варианта вложения средств в некоторый трехлетний инвестиционный проект, в котором предполагается получить доход за первый год - 25 млн. руб., за второй - 30 млн. руб., за третий 50 млн. руб. Поступления доходов происходят в конце соответствующего года, а норма доходности прогнозируется на первый год - 10 %, на второй - 15 %, на третий - 20 %. Какие из изучаемых вариантов строительства являются выгодными, если в проект требуется сделать начальные капитальные вложения в размере: 1 вариант строительства - 70 млн. руб., 2 вариант строительства -75 млн. руб., 3 вариант строительства- 80 млн. руб.							
		4. Предприятие владеет машиной, которая была полностью амортизирована и может быть продана по рыночной стоимости. Есть возможность купить новую машину для замены старой. В этом случае ожидается сокращение издержек производства. Увеличение выпуска товарной продукции не предполагается. Выгодна ли покупка новой машины, если предприятие требует 10%-ную годовую реальную норму дохода на инвестиции?							
		Таблица Исходные данные							
		Продажная цена старой машины, 80 тыс. руб.							
		Цена приобретения новой машины, 500 тыс. руб.							
Годовая сумма сокращения издержек производства от использования новой машины, 70 тыс. руб.									
Срок использования новой машины, 5 лет									
5. Исключение из правила: выбор проекта с большим значением IRR, влияние уровня реинвестиций барьерной ставки.									

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства												
		Стоимость инвестиции для обоих проектов равна 100 рублям. Барьерная ставка равна 12%. Уровень реинвестиций постоянный и равен 10%. Первый проект генерирует прибыль равную 200 рублей по окончании 1 года и 100 рублей по окончании второго года, а второй генерирует прибыль равную 160 рублей в течении первых 3 лет и затем по 60 рублей еще 4 года. Сравните два проекта. 5. Размер инвестиции - \$12800. Доходы от инвестиций в первом году: \$7360; во втором году: \$5185; в третьем году: \$6270. Определите, как повлияет на значение внутренней нормы доходности увеличение прибыли от инвестиции на 23,6%. 6. По проекту производится немедленная покупка оборудования стоимостью \$110,000, ежегодное поступление денежных средств - \$24,400 в течение пяти лет. Закупленное оборудование в связи с устареванием через пять лет будет стоить \$10,000. Амортизация производится по прямолинейному методу. Вычислить доходность задействованного капитала.												
ПК-2.3	Осуществляет управление сроками и контролем реализации инвестиционного проекта	Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания №1. Требуется оценить эффективность инвестиционного проекта. Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта (индекс рентабельности PI, NPV, IRR, DPP), сделать вывод о целесообразности его реализации. Акционерное общество рассматривает возможность приобретения технологической линии по производству продукции в кредит. Условия договора кредита: – стоимость приобретаемого имущества составляет 15 млн руб – срок полезного использования оборудования 5 лет – срок договора 3 года, плата 16% годовых – амортизация начисляется линейным способом – размер ставки НДС 18%, налог на прибыль 20% – ставка рефинансирования ЦБ РФ 8 % После запуска в эксплуатацию оборудования выручка от реализации продукции (с НДС) составляет 19500 тыс.руб. /год., а текущие затраты без учета платы по кредиту- 4,5 млн. руб./год. В таблице приведены данные оценки доходности капитала для данной компании: <table border="1" data-bbox="595 1273 1818 1444"> <thead> <tr> <th>Вид капитала</th><th>Стоимость капитала, %</th><th>Доля в общей сумме капитала, %</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Банковский кредит</td><td>20</td><td>0,3</td></tr> <tr> <td>Средства частного инвестора</td><td>18</td><td>0,3</td></tr> <tr> <td>Собственные средства</td><td>23</td><td>0,4</td></tr> </tbody> </table>	Вид капитала	Стоимость капитала, %	Доля в общей сумме капитала, %	Банковский кредит	20	0,3	Средства частного инвестора	18	0,3	Собственные средства	23	0,4
Вид капитала	Стоимость капитала, %	Доля в общей сумме капитала, %												
Банковский кредит	20	0,3												
Средства частного инвестора	18	0,3												
Собственные средства	23	0,4												

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																								
		№2. Имеются два инвестиционных проекта: ИП1 и ИП2 с одинаковой прогнозной суммой требуемых капитальных вложений. Величина планируемого дохода (тыс. руб.) неопределенна и приведена в виде распределения вероятностей (табл.). Оценить рискованность каждого проекта, используя критерий отбора – «максимизация математического ожидания дохода». Характеристика проектов по доходам и вероятностям его получения: Инвестиционный проект ИП1 <table><tr><th>Доход, тыс. руб.</th><th>Вероятность (В)</th></tr><tr><td>2500</td><td>0,15</td></tr><tr><td>3000</td><td>0,20</td></tr><tr><td>3500</td><td>0,35</td></tr><tr><td>5000</td><td>0,20</td></tr><tr><td>6000</td><td>0,10</td></tr></table> Инвестиционный проект ИП2 <table><tr><th>Доход, тыс. руб.</th><th>Вероятность (В)</th></tr><tr><td>1500</td><td>0,10</td></tr><tr><td>2500</td><td>0,15</td></tr><tr><td>4000</td><td>0,30</td></tr><tr><td>5000</td><td>0,30</td></tr><tr><td>7000</td><td>0,15</td></tr></table> Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания №1 Г-н С. – молодой и амбициозный руководитель, совсем недавно назначенный на должность финансового директора «Сметас», небольшой компании, имеющей котировку на фондовой бирже. С. рассматривает это назначение как временное, которое позволит ему набрать опыт, а потом перейти в более крупную организацию. Его намерение – перейти в другую компанию через 3 года, чтобы на тот момент акции компании «Сметас» высоко котировались. Вследствие этого, С. особенно волнует, чтобы отчетная прибыль компании к этому третьему (и последнему для него) году стала как можно более высокой. Компания «Сметас» недавно мобилизовала \$300.000 с помощью выпуска акций с льготным размещением, и директора рассматривают три варианта использования этих денег. Рассматриваются три проекта (А, Б и В), для каждого из которых потребуется немедленная закупка оборудования на сумму \$350.00. Можно осуществить только один проект, и оборудование по каждому проекту прослужит только в течение предназначенного ему срока, без остаточной стоимости. С. отдает предпочтение проекту В, в связи с его максимальной прибылью в течение третьего года. Однако, он не хочет объяснять реальных причин того, почему он отдает предпочтение проекту	Доход, тыс. руб.	Вероятность (В)	2500	0,15	3000	0,20	3500	0,35	5000	0,20	6000	0,10	Доход, тыс. руб.	Вероятность (В)	1500	0,10	2500	0,15	4000	0,30	5000	0,30	7000	0,15
Доход, тыс. руб.	Вероятность (В)																									
2500	0,15																									
3000	0,20																									
3500	0,35																									
5000	0,20																									
6000	0,10																									
Доход, тыс. руб.	Вероятность (В)																									
1500	0,10																									
2500	0,15																									
4000	0,30																									
5000	0,30																									
7000	0,15																									

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																												
		В, и поэтому в своем отчете он рекомендовал председателю проект В из-за самой высокой внутренней ставки дохода (IRR). Приводится итоговая таблица из его отчета. <table><tr><th>Проект</th><th>Чистый поток денежных средств по годам (\$ тыс.)</th><th>IRR</th></tr><tr><td>A</td><td>(350) 100 110 104 112 138 160 180</td><td>27,5</td></tr><tr><td>Б</td><td>(350) 40 100 210 260 160</td><td>26,4</td></tr><tr><td>B</td><td>(350) 200 150 240 40</td><td>33,0</td></tr></table> Председатель компании привык к тому, чтобы проекты рассматривались с точки зрения срока их окупаемости и учетной ставки доходности капиталовложений, и, соответственно, у него возникают подозрения относительно IRR как метода отбора инвестиционных проектов. В связи с этим председатель попросил подготовить независимый отчет. Стоимость капитала - 20%, оборудование амортизируется по прямолинейному методу. Необходимо: а) найти срок окупаемости инвестиций для каждого проекта (5 баллов) б) найти ARR для каждого проекта. (5 баллов) (Итого: 10 баллов) №2 Компания со стоимостью капитала 12 % желает определить оптимальную политику замены компьютеров. Каждый компьютер стоит \$ 5,000 и может быть реализован в конце первого года за \$ 3,000 (без оплаты затрат по тех. обслуживанию) или в конце второго года за \$ 2,000 (\$ 500 оплата тех. обслуживания за год). Рассчитать эквивалент годовых затрат для каждого метода и посоветовать, какой из них нужно внедрять. №3. Фирма рассматривает возможность финансирования 3 проектов, денежные потоки которых представлены ниже: <table><tr><th>Период</th><th>Проект 1</th><th>Проект 2</th><th>Проект 3</th></tr><tr><td>0</td><td>20 000</td><td>130 000</td><td>100 000</td></tr><tr><td>1</td><td>15 000</td><td>80 000</td><td>90 000</td></tr><tr><td>2</td><td>15 000</td><td>60 000</td><td>30 000</td></tr><tr><td>3</td><td>15 000</td><td>80 000</td><td></td></tr></table> Определите: а) NPV, PI, IRR для этих проектов при норме дисконта 15%. Какой из этих проектов вы предпочтете? б) Определите модифицированную внутреннюю норму дисконта при ставке рефинансирования 10% и 15%. №4. Рассмотрите 2 взаимоисключающих инвестиционных проекта. Структуры денежных потоков для проектов представлены ниже: <table><tr><th>Период</th><th>Проект 1</th><th>Проект 2</th></tr><tr><td>0</td><td>400,00</td><td>200,00</td></tr><tr><td>1</td><td>241,00</td><td>131,00</td></tr><tr><td>2</td><td>293,03</td><td>174,22</td></tr></table>	Проект	Чистый поток денежных средств по годам (\$ тыс.)	IRR	A	(350) 100 110 104 112 138 160 180	27,5	Б	(350) 40 100 210 260 160	26,4	B	(350) 200 150 240 40	33,0	Период	Проект 1	Проект 2	Проект 3	0	20 000	130 000	100 000	1	15 000	80 000	90 000	2	15 000	60 000	30 000	3	15 000	80 000		Период	Проект 1	Проект 2	0	400,00	200,00	1	241,00	131,00	2	293,03	174,22
Проект	Чистый поток денежных средств по годам (\$ тыс.)	IRR																																												
A	(350) 100 110 104 112 138 160 180	27,5																																												
Б	(350) 40 100 210 260 160	26,4																																												
B	(350) 200 150 240 40	33,0																																												
Период	Проект 1	Проект 2	Проект 3																																											
0	20 000	130 000	100 000																																											
1	15 000	80 000	90 000																																											
2	15 000	60 000	30 000																																											
3	15 000	80 000																																												
Период	Проект 1	Проект 2																																												
0	400,00	200,00																																												
1	241,00	131,00																																												
2	293,03	174,22																																												

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
		Норма дисконта для обоих проектов одинакова и равна 9%. Какой проект предпочтительней?			
Учебная - практика по получению первичных профессиональных умений и навыков					
ПК-2.1	Владеет способами и приемами управления эффективностью инвестиционного проекта	Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет.			
ПК-2.2	Решает профессиональные задачи по управлению рисками инвестиционного проекта	На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.			
		Дата	Наименование подразделения, где проходит практика	Краткое описание выполненной работы	Подпись руководителя практики
		1	2	3	4
		Документация, изученная за время прохождения практики			
		№	Наименование	Краткое содержание	Цель
ПК-2.3	Осуществляет управление сроками и контролем реализации инвестиционного	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета. В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса,			

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	проекта	– выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации. – предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам, – защита отчета руководителю практики от кафедры
Производственная - преддипломная практика		
ПК-2.1	Владеет способами и приемами управления эффективностью инвестиционного проекта	Задание на практику (выдается с учетом темы ВКР): 7. Выбрать тему исследования 8. Выполнить краткую характеристику деятельности организации 9. Составить схему организационной структуры 10. Выбрать методику анализа экономических показателей деятельности организации 11. Провести анализ экономических показателей деятельности организации и разработать рекомендации по повышению эффективности ее деятельности 12. Подготовить отчет по практике
ПК-2.2	Решает профессиональные задачи по управлению рисками инвестиционного проекта	Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет.
ПК-2.3	Осуществляет управление сроками и контролем реализации инвестиционного проекта	В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса, – выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации. – предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам, – защита отчета руководителю практики от кафедры
ПК-3-Способен планировать и осуществлять стратегическое управление процессами планирования и организации производства организации, а также управление проектами по внедрению новых методов и моделей организации и планирования производства на уровне организации		
Реинжиниринг бизнес-процессов		

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
ПК-3.1	Осуществляет стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Концепция перестройки процессов ведения бизнеса Майкла Хаммера 2. Идеология реинжиниринга как инструмента перестройки процессов ведения бизнеса 3. Реинжиниринг М. Хаммера как радикальный редизайн процессов бизнеса 4. Отличия реинжиниринга организаций от других методов по улучшению бизнеса 5. Понятие и сущность реинжиниринга бизнес-процессов 6. Характеристики процесса реинжиниринга по основным критериям 7. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов 8. Воздействие на организационную структуру: эволюционный и революционный реинжиниринг бизнес-процессов 9. Виды реинжиниринга. Кризисный реинжиниринг 10. Виды реинжиниринга. Реинжиниринг развития 11. Основные методы реинжиниринга 12. Бизнес-процесс как система преобразования ресурсов в потребительскую ценность 13. Понятие и основные характеристики бизнес-процессов 14. Классификация бизнес-процессов 15. Показатели эффективности бизнес-процессов 16. Направления улучшения управления бизнес-процессами 17. Целесообразность, необходимые условия и ожидаемый результат реинжиниринга 18. Задачи и базовые категории реинжиниринга бизнес-процессов 19. Перепроектирование или совершенствование бизнес-процессов как результат реинжиниринга 20. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов организации 21. Преимущества и недостатки реинжиниринга бизнеса 22. Факторы успеха реинжиниринга
ПК-3.2.	Осуществляет руководство проектами реинжиниринга бизнес-процессов организации с использованием современных информационных	Практические задания: № 1 Определить и описать бизнес-процессы на примере конкретной организации: — основные бизнес-процессы; — процессы сопровождения бизнеса; — вспомогательные процессы Определить характеристики бизнес-процессов на примере конкретной организации: — стоимость — длительность (скорость реализации бизнес-процесса)

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	технологий	— степень удовлетворённости клиента (качество продукта) № 2 Оценить и распределить бизнес-процессы на примере конкретной организации по группам: 1) операции, которые создают ценность для клиента; 2) операции, без которых организация не может обойтись; 3) лишние операции, которые нельзя отнести ни к первой, ни ко второй категории. Определить возможность ликвидации третьей категории операций, минимизации второй категории операций и повышения эффективности выполнения первой категории операций. № 3 Провести проблемную диагностику бизнес-процессов на примере конкретной организации, выявить проблемы, например, - высокая длительность (скорость реализации бизнес-процесса) за счет увеличенного времени в производственных запасах и транспортировке; хранения после обработки; - недостаточная прозрачность бизнес-процессов, сложность их отслеживания; - дублирование данных и низкое качество информации; - низкая эффективность логистики и дистрибьюции; - недостаточная координация между отделами, приводящая к увеличению затрат; - низкая степень удовлетворённости клиента
ПК-3.3	Владеет способами и приемами организации исследований и разработке перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства	Практические задания: № 1 Оценить бизнес-процессы на примере конкретной организации с точки зрения потенциала изменений. В соответствии с этим распределить бизнес-процессы по группам: 1) имеющие большие возможности улучшения; 2) процессы со средними возможностями; 3) процессы с небольшими резервами улучшения № 2 Выполнить оценку процессов на примере конкретной организации с точки зрения времени выполнения операций с использованием инструмента ТВМ (time-based management) № 3 Составить графическую схему одного из основных бизнес-процессов на примере конкретной организации. Определить скорость реализации бизнес-процесса и степень удовлетворённости потребителя № 4 Разработать мероприятия по информированию сотрудников и созданию мотивации к изменениям, переобучению в результате совершенствования/формирования нового бизнес-процесса

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
Риск-менеджмент		
ПК-3.1	Осуществляет стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей	Перечень теоретических вопросов к зачету: 1. Сущность риска, основные элементы, причины возникновения. 2. Объекты и субъекты риска. 3. Факторы риска. 4. Виды ущерба от риска. 5. Характеристика системы управления рисками. Сущность, причины, процедуры и форма управления рисками. задачи, решаемые при управлении рисками, правила риск-менеджмента. 6. Основные принципы управления риском (сзбегание, снижение, принятие, отказ). Этапы процесса управления риском (выявление и оценка, сравнение методов воздействия на риск, выбор методов воздействия на рск). 7. Методы выявления риска. Опросные листы, карты потоков, прямая инспекция, анализ финансовой и управленческой отчетности. Сущность и роль в оценке риска. 8. Сущность и методы идентификации риска. Ценности, подверженные рискам. Выявление факторов риска. 9. Статистические и вероятностные подходы к количественной оценке риска. Дисперсия и вариация как меры риска. Использование распределений Пуассона, Бернулли, Гаусса, Больцмана для оценки риска. 10. Построение профилей риска. Методы определения зон риска. Шкала риска. Понятие и использование для оценки различных видов риска. Построение шкалы риска для оценки риска банкротства. 11. Специфические показатели, используемые для количественной оценки риска. Использование коэффициента β для оценки систематического риска. 12. Точка безубыточности, операционный и финансовый рычаг в оценке производственных и коммерческих рисков. 13. Коэффициенты ликвидности как измерители риска ликвидности на промышленных предприятиях и в финансовых институтах. Методы определения и управления рисками ликвидности. 14. Оценка риска банкротства через показатели деятельности предприятия. GAP-анализ, методы управления процентным риском. 15. Экспертные процедуры, используемые при оценке риска. Риски, учитываемые с помощью экспертных оценок. Преимущества и недостатки экспертных оценок. Общая характеристика, используемые методы, общая схема экспертизы. Методы согласования экспертных оценок. Обработка результатов экспертных процедур. 16. Построение профиля рисков для оценки рисков компании. 17. Использование VaR для оценки ценности под риском. 18. Критерии выбора рискованных решений на основе ожидаемой доходности, ожидаемой полезности, функции рискованного предпочтения. 19. Моделирование портфельных рисков. Сущность и методы управления риском различными классами инвесторов. Особенность применения бетта-коэффициентов в построении портфеля. особенности управления портфельным

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		риском в финансовой и производственной сферах. 20. Проблемы выбора рискованных решений на основе доходности и риска. учет риска в оценке эффективности инвестиций. 21. Моделирование риска методом Монте-Карло. Показатель особенности применения этого метода при оценке инвестиционного риска. 22. Учет риска при принятии управленческих решений в условиях неопределенности. Методы Лапласа, Вальда, Сэвиджа, Гурвица. 23. Хеджирование рисков. Использование производных инструментов для хеджирования финансовых рисков. Виды фьючерсных и опционных контрактов. Основные виды стратегий хеджирования. 24. Технология хеджирования ценовых, валютных и процентных рисков с помощью фьючерсов. 25. Методы использования свопов в хеджировании рисков. 26. Методы использования свопов в хеджировании рисков. 27. Методы использования опционов в хеджировании рисков. Дельта, гамма хеджирование. 28. Источники финансирования риска. Структура затрат при различных методах управления риском. Анализ эффективности методов управления риском - общие подходы, экономические критерии. использование технологий временной стоимости в оценке эффективности управления рисками. 29. Производственный риск. Причины возникновения, структура, сущность, методы управления. Организация управления производственным риском. Риски неисполнения хозяйственных договоров. Риски усиления конкуренции. Риски возникновения непредвиденных расходов и сокращения доходов. Риски потери имущества предпринимательской организации. Риски невостребованности продукции. Промышленная безопасность. Управление рисками в промышленности. Модели оценки производственных рисков. 30. Финансовый риск. Причины возникновения, сущность, методы управления. Риски ликвидности в финансовых институтах. Механизмы управления ликвидностью. Инвестиционные риски. Процентные риски. Рыночные риски. 31. Инвестиционный риск. Закономерности управления. Закономерности управления инвестиционными проектами. Структура инвестиционных рисков. Технологии учета рисков проекта. Проблемы количественной оценки риска проекта. . Отражение риска проекта в дисконтных ставках. Методы построения ставки дисконта. Проблемы страхования инвестиционных рисков. Практика страхования инвестиционных рисков. 32. Политический риск. Причины возникновения, сущность, методы управления. Модели оценки политических рисков. 33. Кредитный риск при коммерческом и банковском кредитовании. Методы учета и управления. Модели учета политических рисков. 34. Валютный риск. Причины возникновения, сущность, методы управления и моделирования. 35. Операционный риск. Причины возникновения, сущность, методы управления и моделирования.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																
		36. Современная концепция риск-менеджмента. 37. Отношение к риску. Современные теории исследующие поведение субъекта в ситуации риска. 38. Концепция приемлемого риска. Границы риск- менеджмента. 39. Модель управления риском. 40. Система управления рисками. Принципы построения систем управления рсками. 41. Опыт построения систем управления рисками.																
ПК-3.2.	Осуществляет руководство проектами реинжиниринга бизнес-процессов организации с использованием современных информационных технологий	Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы. 1. Построение профилей рисков. 2. Оценка VaR в задачах оценки рисков. 3. Оценка инвестиционных, ценовых, процентных рисков методом Монте-Карло. 4. Оценка риска при формировании портфелей. 5. Оценка риска через CAPM, SML, ATR. 6. Оценка рисков в проектных задачах. 7. Задачи, связанные с принятием решений в условиях неопределенности и риска по матрицам эффективности. 8. Построение функций рискового предпочтения и функций ожидаемой полезности. 9. Принятие решений на основе функций предпочтений субъекта риска. 10. Составление программы управления рисками, опираясь на типовые методы управления рисками в различных ситуациях у различных субъектов рынка. 11. Использование сделок REPO различных методов иммунизации для снижения рисков. 12. Задачи на хеджирование с использованием фьючерсных контрактов. 13. Задачи на хеджирование с использованием опционов. 14. Задачи на хеджирование с использованием свопов. целей (и их превышение). Задача Компания использует в производстве растительное масло в объемах, которые зависят от спроса на конечный продукт. Имеются следующие данные о годовых потребностях сырья и ценах на него при различных сценариях продаж, отраженные в таблице. <table><tr><th>Сценарии продаж</th><th>Вероятность сценария</th><th>Количество сырья,т</th><th>Средняя цена за 1 т, тыс. руб.</th></tr><tr><td>Низкие</td><td>0,4</td><td>100</td><td>10</td></tr><tr><td>Средние</td><td>0,3</td><td>150</td><td>12</td></tr><tr><td>Высокие</td><td>0,3</td><td>200</td><td>15</td></tr></table>	Сценарии продаж	Вероятность сценария	Количество сырья,т	Средняя цена за 1 т, тыс. руб.	Низкие	0,4	100	10	Средние	0,3	150	12	Высокие	0,3	200	15
Сценарии продаж	Вероятность сценария	Количество сырья,т	Средняя цена за 1 т, тыс. руб.															
Низкие	0,4	100	10															
Средние	0,3	150	12															
Высокие	0,3	200	15															

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																																				
		Имеется возможность, в период сбора сырья, создать сезонный запас по стабильной цене 8 тыс. руб. за тонну, но не более чем 200 т. Предполагается, что неиспользованные сезонные запасы через год теряют свои свойства и не могут быть использованы. Затратами на хранение сезонного запаса можно пренебречь. Какие сезонные запасы стоит делать компании? Задача Предприятие характеризуется следующими параметрами: <table><tr><th>Наименование</th><th>Обозначение</th><th>Единица измерения</th><th>Значение</th></tr><tr><td>Активы компании</td><td>A</td><td>тыс. руб.</td><td>300</td></tr><tr><td>Собственные средства компании</td><td>S</td><td>тыс. руб.</td><td>150</td></tr><tr><td>Заемные средства компании</td><td>D</td><td>тыс. руб.</td><td>150</td></tr><tr><td>Процентная ставка по займам</td><td>r_d</td><td>%</td><td>10</td></tr></table> Предприятие в текущем году, может производить либо старый продукт, либо новый - затраты на производство которых идентичны и приведены ниже: <table><tr><th>Наименование</th><th>Обозначение</th><th>Единица измерения</th><th>Значение</th></tr><tr><td>Объем продаж</td><td>Q</td><td>Ед.</td><td>2000</td></tr><tr><td>Переменные затраты</td><td>VC</td><td>Руб/ед</td><td>20</td></tr><tr><td>Постоянные затраты</td><td>FC</td><td>тыс. руб.</td><td>140</td></tr></table> Акционеры ожидают, что рентабельность компании достигнет 20%. Объем продаж постоянный и в рассматриваемый период не изменится. Специалисты компании полагают, что цены на продукты А и Б нестабильны и характеризуются следующими параметрами $P(C_A) = \begin{cases} 0,1C_A^1 = 90 \\ 0,6C_A^2 = 120 \\ 0,3C_A^3 = 150 \end{cases} \qquad P(C_B) = \begin{cases} 0,4C_B^1 = 100 \\ 0,6C_B^2 = 150 \end{cases}$ Задание: Определить какому виду продукции стоит отдать предпочтение, учитывая доходность (рентабельность капитала) и риск, в форме среднеквадратичного отклонения. Задача	Наименование	Обозначение	Единица измерения	Значение	Активы компании	A	тыс. руб.	300	Собственные средства компании	S	тыс. руб.	150	Заемные средства компании	D	тыс. руб.	150	Процентная ставка по займам	r_d	%	10	Наименование	Обозначение	Единица измерения	Значение	Объем продаж	Q	Ед.	2000	Переменные затраты	VC	Руб/ед	20	Постоянные затраты	FC	тыс. руб.	140
Наименование	Обозначение	Единица измерения	Значение																																			
Активы компании	A	тыс. руб.	300																																			
Собственные средства компании	S	тыс. руб.	150																																			
Заемные средства компании	D	тыс. руб.	150																																			
Процентная ставка по займам	r_d	%	10																																			
Наименование	Обозначение	Единица измерения	Значение																																			
Объем продаж	Q	Ед.	2000																																			
Переменные затраты	VC	Руб/ед	20																																			
Постоянные затраты	FC	тыс. руб.	140																																			

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства					
		Предприятие производит продукт со следующими параметрами:					
		наименование	Обозначение	Единица измерения	Значение		
		Переменные затраты	VS	руб./ед	20		
		Постоянные хатраты	FC	тыс. руб.	140		
		Активы компании	A	тыс. руб.	300		
		Собственные средства компании	S	тыс. руб.	150		
		Заемные средства компании	D	тыс. руб.	150		
		Процентная ставка по займам	r_d	%	10		
		Специалисты компании полагают, что состояние рынка нестабильное и ориентируются на следующие оценки экспертов:					
		Показатели, которые могут притерпеть изменения	Возможные состояния рынка				
			оптимистическое	пессимистическое	нормальное		
		Вероятность состояния рынка, p	0,2	0,1	0,7		
		Цена на продукцию C, руб/шт	120	100	120		
		Объем продаж Q, шт.	2300	1600	2000		
		Определить ожидаемые значения рентабельности капитала и риск в форме среднеквадратичного отклонения.					
		Задача . Предприятие А имеет два варианта производства новых товаров, технология производства которых и себестоимость одинакова. В среднем цены на рынке тоже одинаковы, однако, характер изменений несколько отличается. Менеджмент предприятия располагает динамикой цен за 8 периодов и уверен, что выборка отражает реальное движение цен по обоим товарам.					
		Период	Цена на продукты		Период	Цена на продукты	
			А	Б		А	Б
		1	8	6	5	8	6
		2	12	14	6	12	14
		3	8	6	7	8	6
		4	12	14	8	12	14

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства																								
		Определить, какой товар стоит производить предприятию А с учетом ценового риска.																								
ПК-3.3	Владеет способами и приемами организации исследований и разработке перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства	Задания на оценку проектов и заданий, выполненных членами учебной бригады Примерные практические задания: Темы проектов: 1. Построение и анализ профилей риска различных групп стейкхолдеров. В качестве объекта выбирается конкретное предприятие (российское или зарубежное). Исследовательская компонента при выполнении проекта проявляется в следующих моментах: а) определение фундаментальных основ и методических позиций для определения групп стейкхолдеров, описание и формализацию их интересов и рисков; б) выявление рискованных факторов и их оценка экспертными и количественными методами; в) формализация зон риска. 2. Построение карт риска для компании относительно стратегических или текущих рисков. В качестве объекта выбирается конкретное предприятие (российское или зарубежное). Исследовательская компонента при выполнении проекта проявляется в следующих моментах: а) определение методических подходов к идентификации и оценке рисков; б) выявление рискованных факторов и определение процедур оценки потерь (экспертными и количественными методами); в) построение карты риска и матрицы риска. Задача Акционерному обществу предлагается два рискованных проекта, данные о которых представлены ниже: <table><tr><th rowspan="2">Состояния</th><th colspan="2">Проект 1</th><th colspan="2">Проект 2</th></tr><tr><th>вероятность</th><th>денежные потоки</th><th>вероятность</th><th>денежные потоки</th></tr><tr><td>1</td><td>0,2</td><td>40</td><td>0,4</td><td>0</td></tr><tr><td>2</td><td>0,6</td><td>50</td><td>0,2</td><td>50</td></tr><tr><td>3</td><td>0,2</td><td>60</td><td>0,4</td><td>100</td></tr></table> Какой инвестиционный проект следует выбрать обществу, если оно оценивает рискованные стратегии, согласно следующим предпочтениям: а) рациональных ожиданий; б) функции ожидаемой полезности при $U(W) = \sqrt{W}$;	Состояния	Проект 1		Проект 2		вероятность	денежные потоки	вероятность	денежные потоки	1	0,2	40	0,4	0	2	0,6	50	0,2	50	3	0,2	60	0,4	100
Состояния	Проект 1			Проект 2																						
	вероятность	денежные потоки	вероятность	денежные потоки																						
1	0,2	40	0,4	0																						
2	0,6	50	0,2	50																						
3	0,2	60	0,4	100																						

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		в) функции рискового предпочтения $F(x, \sigma) = 5x - 2\sigma^2$ Задача Компания производит пищевой продукт А с себестоимостью 1руб/шт и продает его по цене 2руб/шт. Полагают, что рынок может предъявить спрос на продукт А в размере: 100 шт. с вероятностью 0,3; 120 шт. с вероятностью 0,4; 150 шт. с вероятностью 0,3. Если компания производит продукта больше, чем его может потребить рынок, этот продукт утилизируется. затратами на утилизацию можно пренебречь. Задание: Выбрать оптимальную производственную программу, позволяющую получить большую прибыль при разумном риске.
Технология и инструментарий управления рисками		
ПК-3.1	Осуществляет стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей	Перечень теоретических вопросов к зачету: 1. Сущность риска, основные элементы, причины возникновения. 2. Объекты, субъекты, факторы и виды ущерба от риска.. 3. Характеристика технология и инструментов управления рисками. 4. Основные принципы управления риском (избегание, снижение, принятие, отказ). Этапы процесса управления риском (выявление и оценка, сравнение методов воздействия на риск, выбор методов воздействия на риск). 5. Методы выявления риска. Опросные листы, карты потоков, прямая инспекция, анализ финансовой и управленческой отчетности. Сущность и роль в оценке риска. 6. Статистические и вероятностные подходы к количественной оценке риска. Дисперсия и вариация как меры риска. Использование распределений Пуассона, Бернулли, Гаусса, Больцмана для оценки риска. 7. Построение профилей риска. Методы определения зон риска. Шкала риска. Понятие и использование для оценки различных видов риска. Построение шкалы риска для оценки риска банкротства. 8. Специфические показатели, используемые для количественной оценки риска. Использование коэффициента β для оценки систематического риска. 9. Точка безубыточности, операционный и финансовый рычаг в оценке производственных и коммерческих рисков. 10. Коэффициенты ликвидности как измерители риска ликвидности на промышленных предприятиях и в финансовых институтах. Методы определения и управления рисками ликвидности. 11. Оценка риска банкротства через показатели деятельности предприятия. GAP-анализ, методы управления процентным риском. 12. Экспертные процедуры, используемые при оценке риска. Риски, учитываемые с помощью экспертных оценок. Преимущества и недостатки экспертных оценок. Общая характеристика, используемые методы, общая схема экспертизы. Методы согласования экспертных оценок. Обработка результатов экспертных процедур. 13. Построение профиля рисков для оценки рисков компании.

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		14. Критерии выбора рискованных решений на основе ожидаемой доходности, ожидаемой полезности, функции рискованного предпочтения. 15. Моделирование портфельных рисков. Сущность и методы управления риском различными классами инвесторов. Особенность применения бета-коэффициентов в построении портфеля. особенности управления портфельным риском в финансовой и производственной сферах. 16. Проблемы выбора рискованных решений на основе доходности и риска. учет риска в оценке эффективности инвестиций. 17. Моделирование риска методом Монте-Карло. Показатель особенности применения этого метода при оценке инвестиционного риска. 18. Учет риска при принятии управленческих решений в условиях неопределенности. Методы Лапласа, Вальда, Сэвиджа, Гурвица. 19. Хеджирование рисков. Использование производных инструментов для хеджирования финансовых рисков. Виды фьючерсных и опционных контрактов. Основные виды стратегий хеджирования. 20. Технология хеджирования ценовых, валютных и процентных рисков с помощью фьючерсов. 21. Методы использования свопов и опционов в хеджировании рисков. 22. Источники финансирования риска. Структура затрат при различных методах управления риском. Анализ эффективности методов управления риском - общие подходы, экономические критерии. использование технологий временной стоимости в оценке эффективности управления рисками. 23. Производственный риск. Причины возникновения, структура, сущность, методы управления. Организация управления производственным риском. Риски неисполнения хозяйственных договоров. Риски усиления конкуренции. Риски возникновения непредвиденных расходов и сокращения доходов. Риски потери имущества предпринимательской организации. Риски невостребованности продукции. Промышленная безопасность. Управление рисками в промышленности. Модели оценки производственных рисков. 24. Финансовый риск. Причины возникновения, сущность, методы управления. Риски ликвидности в финансовых институтах. Механизмы управления ликвидностью. Инвестиционные риски. Процентные риски. Рыночные риски. 25. Инвестиционный риск. Закономерности управления. Закономерности управления инвестиционными проектами. Структура инвестиционных рисков. Технологии учета рисков проекта. Проблемы количественной оценки риска проекта. . Отражение риска проекта в дисконтных ставках. Методы построения ставки дисконта. Проблемы страхования инвестиционных рисков. Практика страхования инвестиционных рисков. 26. Политический риск. Причины возникновения, сущность, методы управления. Модели оценки политических рисков. 27. Кредитный риск при коммерческом и банковском кредитовании. Методы учета и управления. Модели учета политических рисков.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
		28. Валютный риск. Причины возникновения, сущность, методы управления и моделирования. 29. Операционный риск. Причины возникновения, сущность, методы управления и моделирования. 30. Современная концепция риск-менеджмента. 31. Отношение к риску. Современные теории исследующие поведение субъекта в ситуации риска. 32. Концепция приемлемого риска. Границы риск- менеджмента. 33. Модель управления риском. 34. Система управления рисками. Принципы построения систем управления рсками. 35. Опыт построения систем управления рисками			
ПК-3.2.	Осуществляет руководство проектами реинжиниринга бизнес-процессов организации с использованием современных информационных технологий	Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы. 1. Построение профилей рисков. 2. Оценка VaR в задачах оценки рисков. 3. Оценка инвестиционных, ценовых, процентных рисков методом Монте-Карло. 4. Оценка риска при формировании портфелей. 5. Оценка риска через CAPM, SML, ATR. 6. Оценка рисков в проектных задачах. 7. Задачи, связанные с принятием решений в условиях неопределенности и риска по матрицам эффективности. 8. Построение функций рискового предпочтения и функций ожидаемой полезности. 9. Принятие решений на основе функций предпочтений субъекта риска. 10. Составление программы управления рисками, опираясь на типовые методы управления рисками в различных ситуациях у различных субъектов рынка. 11. Использование сделок REPO различных методов иммунизации для снижения рисков. 12. Задачи на хеджирование с использованием фьючерсных контрактов. 13. Задачи на хеджирование с использованием опционов. 14. Задачи на хеджирование с использованием свопов. целей (и их превышение). Задача Предприятие характеризуется следующими параметрами:			
		Наименование	Обозначение	Единица измерения	Значение
		Активы компании	A	тыс. руб.	300
		Собственные средства	S	тыс. руб.	150

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства				
		компании				
		Заемные средства компании	D	тыс. руб.	150	
		Процентная ставка по займам	r_d	%	10	
		Предприятие в текущем году, может производить либо старый продукт, либо новый - затраты на производство которых идентичны и приведены ниже:				
		Наименование	Обозначение	Единица измерения	Значение	
		Объем продаж	Q	Ед.	2000	
		Переменные затраты	VC	Руб/ед	20	
		Постоянные затраты	FC	тыс. руб.	140	
		Акционеры ожидают, что рентабельность компании достигнет 20%. Объем продаж постоянный и в рассматриваемый период не изменится. Специалисты компании полагают, что цены на продукты А и Б нестабильны и характеризуются следующими параметрами				
		$P(C_A) = \begin{cases} 0,1C_A^1 = 90 \\ 0,6C_A^2 = 120 \\ 0,3C_A^3 = 150 \end{cases} \qquad P(C_B) = \begin{cases} 0,4C_B^1 = 100 \\ 0,6C_B^2 = 150 \end{cases}$				
Задание: Определить какому виду продукции стоит отдать предпочтение, учитывая доходность (рентабельность капитала) и риск, в форме среднеквадратичного отклонения.						
Задача . Предприятие А имеет два варианта производства новых товаров, технология производства которых и себестоимость одинакова. В среднем цены на рынке тоже одинаковы, однако, характер изменений несколько отличается. Менеджмент предприятия располагает динамикой цен за 8 периодов и уверен, что выборка отражает реальное движение цен по обоим товарам.						
Период		Цена на продукты		Период	Цена на продукты	
		А	Б		А	Б
1		8	6	5	8	6
2		12	14	6	12	14
3		8	6	7	8	6

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства						
		4	12	14	8	12	14	
		Определить, какой товар стоит производить предприятию А с учетом ценового риска.						
		Задача						
		Компания использует в производстве растительное масло в объемах, которые зависят от спроса на конечный продукт. Имеются следующие данные о годовых потребностях сырья и ценах на него при различных сценариях продаж, отраженные в таблице.						
		Сценарии продаж		Вероятность сценария		Количество сырья, т		Средняя цена за 1 т, тыс. руб.
		Низкие		0,4		100		10
		Средние		0,3		150		12
		Высокие		0,3		200		15
		Имеется возможность, в период сбора сырья, создать сезонный запас по стабильной цене 8 тыс. руб. за тонну, но не более чем 200 т. Предполагается, что неиспользованные сезонные запасы через год теряют свои свойства и не могут быть использованы. Затратами на хранение сезонного запаса можно пренебречь. Какие сезонные запасы стоит делать компании?						
		Задача						
Предприятие производит продукт со следующими параметрами:								
наименование		Обозначение		Единица измерения		Значение		
Переменные затраты		VS		руб./ед		20		
Постоянные хатраты		FC		тыс. руб.		140		
Активы компании		A		тыс. руб.		300		
Собственные средства компании		S		тыс. руб.		150		
Заемные средства компании		D		тыс. руб.		150		
Процентная ставка по займам		r_d		%		10		
Специалисты компании полагают, что состояние рынка нестабильное и ориентируются на следующие оценки экспертов:								
Показатели, которые		Возможные состояния рынка						

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
		могут притерпеть изменения	оптимистическое	пессимистическое	нормальное
		Вероятность состояния рынка, p	0,2	0,1	0,7
		Цена на продукцию С, руб/шт	120	100	120
		Объем продаж Q, шт.	2300	1600	2000
		Определить ожидаемые значения рентабельности капитала и риск в форме среднеквадратичного отклонения.			
ПК-3.3	Владеет способами и приемами организации исследований и разработке перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства	Примерный перечень тем контрольных работ 1. Стратегические риски управления финансовым институтом. 2. Стратегические риски в управлении корпорациями в реальном секторе экономики. 3. Учет инновационных рисков в деятельности крупных компаний. 4. Учет инновационных рисков в деятельности малых компаний. 5. Учет инновационных рисков при коммерциализации научных результатов. 6. Особенность использования метода реальных опционов при оценке рисков инвестиционных проектов. 7. Проблема применения метода Монке-Карло при оценке экономических рисков. 8. Перспективы использования VaR в управлении финансовыми рисками. 9. Проблема построения профиля рисков для различных субъектов риска. 10. Особенность построения профилей риска для владельцев финансовых активов. 11. Проблема управления систематическими рисками отдельного эмитента: точка зрения и ее аргументация на числовом примере. 12. Анализ петербургского парадокса Алле и ее интерпритация в практике управления рисками. 13. Эволюция взглядов ученых и практиков на психологические аспекты риска. 14. Особенности проявления риска в трудах ученых в Средние века и Новое время. Какие причины способствовали появлению новых представлений о риске. 15. Оценка рисков в денежных потоках (дать оценку различных способов учета рисков в денежных потоках с выявлением подходов, где эта проблема излагается и решается более удачно). 16. Риски и опционы (для каких рисков можно использовать опционы. Цели, практика использования опционов).			
Учебная - практика по получению первичных профессиональных умений и навыков					
ПК-3.1	Осуществляет стратегическое	Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет.			

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства			
	управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей				
ПК-3.2.	Осуществляет руководство проектами реинжиниринга бизнес-процессов организации с использованием современных информационных технологий	На протяжении всего периода прохождения практики рекомендуется студентам-практикантам вести дневник практики.			
		Дата	Наименование подразделения, где проходит практика	Краткое описание выполненной работы	Подпись руководителя практики
		1	2	3	4
		Документация, изученная за время прохождения практики			
		№	Наименование	Краткое содержание	Цель
ПК-3.3	Владеет способами и приемами организации исследований и разработке перспективных методов, моделей и	Вид аттестации по итогам практики – зачет с оценкой, который проводится в форме составления, оформления и защиты отчета. В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса, – выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации. – предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям,			

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	механизмов организации и планирования производства	предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам, – защита отчета руководителю практики от кафедры
Производственная - научно-исследовательская работа		
ПК-3.1	Осуществляет стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей	Примерный перечень тем (направлений) научно-исследовательской работы магистрантов по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль «Управление развитием компании»): 1. Разработка проблем менеджмента. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. 2. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. 3. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса. 4. Организация как объект управления. Теоретикометодические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. 5. Структуры управления организацией. 6. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. 7. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла. 8. Проектирование систем управления организациями. 9. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. 10. Информационные системы в управлении организациями. 11. Качество управления организацией. 12. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой. 13. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. 14. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. 15. Управление проектом. 16. Риск-менеджмент. 17. Управление производством. Современные производственные системы. 18. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. 19. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления. 20. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления. 21. Организационная культура. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры. 22. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. 23. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. 24. Развитие форм стратегического партнерства. 25. Содержание и методы стратегического контроля. 26. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. 27. Формирование и управление цепочками создания ценности. 28. Конкурентоспособность бизнеса. 29. Создание и удержание ключевых компетенций. 30. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. 31. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). 32. Управление организацией в контексте международного бизнеса. Организация и управление международной компанией. 33. Международные бизнес-стратегии. 34. Международные альянсы и сети фирм. Слияния и поглощения в международном бизнесе. 35. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. 36. Управление стоимостью фирмы. 37. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. 38. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. 39. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. 40. Социальное развитие и социальное партнёрство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социальноэкономических отношений в рыночном хозяйстве. 41. Трудовые отношения и их регулирование посредством социального партнерства (генеральные, отраслевые, территориальные соглашения и коллективные договора); механизмы регулирования трудовых отношений при различных формах собственности; мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязи с трудовым поведением работников, удовлетворенностью трудом.

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		42. Теория и практика антикризисного управления организацией. Развитие моделей антикризисного управления. 43. Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности. 44. Формирование и развитие предпринимательских сетей с учетом их экономической целесообразности 45. Франчайзинг как особый вид предпринимательской деятельности 46. Развитие форм стратегического партнерства. 47. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации
ПК-3.2.	Осуществляет руководство проектами реинжиниринга бизнес-процессов организации с использованием современных информационных технологий	Промежуточная аттестация по учебной - научно-исследовательской работе имеет целью определить степень достижения запланированных результатов обучения, осуществляется в форме оценки промежуточных результатов, предусмотренных индивидуальным планом магистранта. Промежуточная аттестация по НИР проводится в форме зачета с оценкой на 1-3 курсах. Обязательной формой отчетности обучающегося по НИР является письменный отчет. Цель отчета – сформировать и закрепить компетенции, приобретенные обучающимся в результате освоения теоретических курсов и полученные им при выполнении НИР. Отчет магистранта по НИР должен включать в себя сведения: — о выполнении индивидуальной исследовательской программы; — о соблюдении графика выполнения индивидуальной исследовательской программы; — о выполнении индивидуальных заданий научного руководителя; — о подготовке и публикации статей в журналах, входящих в список ВАК и РИНЦ; — об участии магистранта в значимых научно-практических конференциях по тематике своего исследования; — об участии в научно-исследовательской работе кафедры; — об участии в кафедральных и междисциплинарных научных семинарах. Отчет согласовывается с научным руководителем. Отчет в установленные графиком учебного процесса сроки рассматривается на заседании кафедры в рамках промежуточной аттестации обучающихся. Кафедра вправе утвердить отчет обучающегося, оценив результаты выполнения им научно-исследовательской работы в соответствии с индивидуальным планом, либо отказать в утверждении отчета с предоставлением обучающемуся разъяснений по пути устранения препятствий к его утверждению. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации обучающихся по НИР включают: — комплексные задания из профессиональной области, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе прохождения практики. — систему оценивания результатов промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания;

<i>Код индикатора</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
		– учебно-методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся на практике (рекомендации по сбору материалов, их обработке и анализу, форме представления).
ПК-3.3	Владеет способами и приемами организации исследований и разработке перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства	Обучающийся должен продемонстрировать способность применения методик и инструментария для выполнения комплексных заданий из профессиональной области, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе выполнения НИР. По результатам выполняемых научных исследований обучающиеся готовят доклады на конференции.
Производственная - преддипломная практика		
ПК-3.1	Осуществляет стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей	Задание на практику (выдается с учетом темы ВКР): 1. Выбрать тему исследования 2. Выполнить краткую характеристику деятельности организации 3. Составить схему организационной структуры 4. Выбрать методику анализа экономических показателей деятельности организации 5. Провести анализ экономических показателей деятельности организации и разработать рекомендации по повышению эффективности ее деятельности 6. Подготовить отчет по практике
ПК-3.2.	Осуществляет руководство проектами реинжиниринга бизнес-процессов организации с использованием современных	Обязательной формой отчетности студента-практиканта является письменный отчет.

<i>Код индикатор а</i>	<i>Индикатор достижения компетенции</i>	<i>Оценочные средства</i>
	информационных технологий	
ПК-3.3	Владеет способами и приемами организации исследований и разработке перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства	В качестве критериев оценки результатов практики выступают: – выполнение требований преддипломной практики студентами в соответствии с программой, – составление и предоставление отчета в сроки, предусмотренные графиком учебного процесса, – выполнение индивидуальных заданий руководителя преддипломной практики от организации. – предоставление отчета, который должен включать основные структурные элементы и соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию отчета и его структурным элементам, – защита отчета руководителю практики от кафедры