

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Антипова Наталья Викторовна
Должность: и.о. директора филиала
Дата подписания: 26.06.2026 18:01:17
Уникальный программный ключ:
fae5412acb1bf810dc69e6bc004ac45622b84b3a

Приложение 3
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика
направленность (профиль) программы Бизнес-аналитика в
экономике и управлении

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования**

**«Российский экономический университет имени Г.В.
Плеханова»**

Улан-Баторский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Одобрено
На заседании Совета Улан-Баторского
филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова
Протокол № 3 от 23 октября 2025 г.
Председатель совета
Н.В. Антипова



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.04 Технологии эффективного управления

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) программы Бизнес-аналитика в экономике и управлении

Уровень высшего образования Магистратура

Год начала подготовки 2025

Улан-Батор – 2026 г.

Составители:

д. э. н., профессор, профессор
кафедры теории менеджмента и бизнес-
технологий РЭУ им. Г.В. Плеханова

В.В. Масленников

к.э.н., доцент междисциплинарной кафедры Улан-
Баторского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова

Н. Даваахуу

Рабочая программа одобрена на заседании Совета Улан-Баторского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова
протокол № 3 от «23» октября 2025 г.

Содержание

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	1
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»	1
I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	4
Цель и задачи освоения дисциплины	4
Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
Объем дисциплины и виды учебной работы	4
Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	5
II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	10
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ	10
ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ	10
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ	10
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	10
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЪЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	11
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	11
V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	11
VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	12

І. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Цель и задачи освоения дисциплины

Целью дисциплины «Технологии эффективного управления» является формирование у магистрантов знаний и умений по современным технологиям управления, направленным на повышение результативности и эффективности управления организациями, их подразделениями и отдельными сотрудниками.

Задачи дисциплины «Технологии эффективного управления»:

1) получить навыки критического анализа проблемных ситуаций в деятельности организации на основе системного подхода к созданию ценности, выработки на этой основе стратегии действий;

2) получить навыки разработки вариантов решения проблемных ситуаций в деятельности организации на основе критического анализа доступных источников информации;

3) получить навыки выработки стратегию действий для решения проблемных ситуаций в виде типового алгоритма последовательности шагов, предвидя результат каждого из них;

4) сформировать способность управлять проектами на всех этапах его жизненного цикла, также в различных проекциях создания ценности;

5) сформировать способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

6) получить навыки эффективного организатора и координатора командного взаимодействия с учетом особенностей формирования эффективной команды в различных проекциях создания ценности.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Технологии эффективного управления» относится к обязательной части учебного плана.

Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	очная	очно-заочная	заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	4 ЗЕТ		
Объем дисциплины в акад. часах	144		
Промежуточная аттестация: форма	<i>Зачет с оценкой</i>	-	-
Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:	24	-	-
1. Аудиторная работа (Ауд.), акад. часов всего, в том числе:	22	-	-
• лекции	12	-	-
• практические занятия	10	-	-
• лабораторные занятия	-	-	-
в том числе практическая подготовка	-	-	-
2. Индивидуальные консультации (ИК)	-	-	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	2	-	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	-	-	-
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	-	-	-
Самостоятельная работа (СР), всего:	120	-	-
в том числе:			
• самостоятельная работа в период экз.	-		

сессии (СРЭК)			
• самостоятельная работа в семестре (СРС)	120	-	-
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу		-	-
• изучение ЭОР	-	-	-
• изучение онлайн-курса или его части	-	-	-
• выполнение индивидуального или группового проекта	30	-	-
• и другие виды (в т.ч. эссе, аналитический обзор, р.а.з., кейсы и т.д.)	90	-	-

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности шагов, предвидя результат каждого из них	УК-1.3. У-1. Умеет осуществлять и аргументирует выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии
		УК-1.3. У-2. Умеет осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Понимает принципы проектного подхода к управлению	УК-2.1. 3-1. Знает основные методологические подходы в сфере управления проектами
		УК-2.1. 3-2. Знает методы и модели структуризации проекта
		УК-2.1. 3-3. Знает методы управления рисками проекта на всех стадиях его жизненного цикла
		УК-2.1. У-1. Умеет строить и структурировать жизненный цикл проекта
		УК-2.1. У-2. Умеет применять основные процедуры и методы управления проектами и подготовки проектных решений
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды	УК-3.1.3-1. Знает основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы
		УК-3.1.3-2. Знает основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных
		УК-3.1. У-1. Умеет определять роль каждого участника команды
		УК-3.1. У-2. Умеет ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его

		роли
		УК-3.1.У-3.Умеет выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений
		УК-3.1.У-4.Умеет составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы
	УК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	УК-3.2. 3-1.Знает основные методы анализа взаимодействия в команде
		УК-3.2. 3-2. Знает основные современные технологии коммуникации различного типа
		УК-3.2. 3-3.Знает принципы предоставления обратной связи
		УК-3.2. У-1.Умеет поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника
		УК-3.2. У-2.Умеет предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы
		УК-3.2. У-3.Умеет выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими
		УК-3.2. У-4.Умеет использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной
ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	ОПК-4.2. Применяет методы оценки эффективности и на их основе разрабатывает варианты организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и несет за них ответственность	ОПК-4.2. 3-1.Знает принципы принятия организационно-управленческих решений
		ОПК-4.2. У-1.Умеет принимать самостоятельные организационно-управленческие решения и несет за них ответственность
		ОПК-4.2. У-2.Может прогнозировать последствия принятых организационно-управленческих решений

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ
Этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций

Таблица 3

№ n/n	Наименование раздела, темы дисциплин	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа	Всего					
	Семестр 1											
1	Тема 1. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации. Причины и особенности трансформации объектов управления. Цифровые двойники и цифровые тени. Интеллектуальные системы управления. Основные параметры модели бизнеса. Оценка возможности создания ценности для клиента. Основные контуры эффективного менеджмента. Анализ готовности организации к проведению изменений. Система ADKAR.	1	1	-	-	18	20	УК-2.1, УК-3.2 ОПК-4.2	УК-2.1.3-1, УК-2.1.3-2, УК-3.2.3-3 УК-3.2У-3 ОПК-4.2.3-1	Гр.д.	Т.	-
2	Тема 2. Эффективное управление: контур 1 «Создания ценности». Понятия «ценностное управление», «процессно-стоимостное управление». Жизненный цикл покупателя. Организация процесса создания ценности: бережливое производство. Последовательность создания	1	1	-	-	17	19	УК-1.3, УК-2.1, ОПК-4.2	УК-1.3.У-1. , УК-1.3.У-2, УК-2.1.У-1, УК-2.1У-2 ОПК-4.2.У-1	Гр.д.	Т.	Ин.п./Гр.п.

	<i>ценностного предложения: модель Кано. Организация операционной деятельности: шаблоны идеи бизнеса, ценностного предложения, бизнес-модели.</i>											
3	Тема 3. Эффективное управление: контур 2 «Бизнес-модели». <i>Современные бизнес-модели: примеры создания – агрегаторы, аутсорсинг, шеринг, «белая этикетка», «дриппинг», «краудсорсинг», «краудфандинг», Технологии формирования и настройки бизнес-моделей. Основные шаблоны для построения бизнес-моделей.</i>	2	2	-	-	17	21	УК-1.3, УК-2.1, ОПК-4.2	УК-1.3.У-1. , УК-1.3.У-2, УК-2.1.У-1, УК-2.1У-2 ОПК-4.2.У-1	Гр.д.	Т.	Ин.п./Гр.п.
4	Тема 4. Эффективное управление: контур 3 «Продажи». <i>Воронка продаж и жизненный цикл клиента. Этапы взаимодействия с клиентом и построение карты поведения покупателя. Юнит-экономика: понятие и базовые расчеты маржинальной прибыли. Когортный анализ. Методы организации юнитов: «один товар/услуга», «один клиент».</i>	2	2	-	-	17	21	УК-1.3, УК-2.1, ОПК-4.2	УК-1.3.У-1. , УК-1.3.У-2, УК-2.1.У-1, УК-2.1У-2 ОПК-4.2.У-1	Гр.д.	Т.	Ин.п./Гр.п.
5	Тема 5. Эффективное управление: контур 4 «Мотивация». <i>Обучение и развитие персонала. Ценные конечные продукты подразделений и сотрудников. Агрегирование и каскадирование показателей оценки деятельности подразделений и работников. Разработка эффективной системы мотивации интеллектуального капитала.</i>	2	2	-	-	17	21	УК-1.3, УК-2.1, УК-3.1, УК-3.2, ОПК-4.2	УК-1.3.У-1. , УК-1.3.У-2, УК-2.1.У-1, УК-2.1У-2 УК-3.1.3-1 УК-3.1.3-2 УК-3.1.У-1 УК-3.1.У-2. , УК-3.2.3-1. , УК-3.2 У-1,	Гр.д	Т.	Ин.п./Гр.п.

									ОПК-4.2.У-1			
6	Тема 6. Разработка SMART-панели владельцев бизнес-системы Организация системы сбора управленческой информации. Аудит достоверности информации. Визуализация управленческой информации. Принятие решений владельцем о развитии бизнеса и корректировки стратегии.	2	1	-	-	17	20	УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2,	УК-1.3.У-1. , УК-1.3.У-2., УК-3.1.У-3, УК-3.1.У-4 УК-3.2. 3-2 УК-3.2.У-4	Гр.д.	Т.	Ан.о.
7	Тема 7. Оценка эффективности технологий управления. Производительность, результативность и эффективность организации, подразделений и сотрудников в процессе создания ценности. Критерии и показатели эффективности управления. Пути повышения эффективности управления.	2	1	-	-	17	20	УК-2.1, УК-3.2, ОПК-4.2	УК-2.1. 3-3, УК-3.2.У-2, ОПК-4.2.У-2	Гр.д.	Т.	Ан.о.
	Итого	12	10	-	-	120	142					

Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:

Групповая дискуссия (Гр.д.)

Формы текущего контроля:

Тест (Т.)

Формы заданий для творческого рейтинга:

Индивидуальный и/или групповой проект (Ин.п./Гр.п.)

Аналитический обзор (Ан.о.)

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература:

1. Российское управление. Часть 1 : учебник / К. В. Екимова, М. Н. Кулапов, В. Г. Антонов [и др.]. – Москва : Русайнс, 2024. – 459 с. – ISBN 978-5-466-05852-9. – Текст : электронный // ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/953158>
2. Российское управление. Часть 2 : учебник / К. В. Екимова, М. Н. Кулапов, В. Г. Антонов [и др.]. – Москва : Русайнс, 2024. – 332 с. – ISBN 978-5-466-05853-6. – Текст : электронный // ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/953159>
3. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А. П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 388 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный // ЭБС Znanium.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2001731>

Дополнительная литература:

1. Платов, А. В., Теория и практика современного менеджмента : учебник / А. В. Платов. – Москва : КноРус, 2023. – 313 с. – ISBN 978-5-406-10555-9. – Текст : электронный // ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/947195>
2. Пужаев, А. В., Эффективное управление: модели и инструменты : монография / А. В. Пужаев. – Москва : Русайнс, 2023. – 176 с. – ISBN 978-5-466-03281-9. – Текст : электронный // ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/950111>
3. Филин, С. А., Управление проектами и оценка их эффективности : учебник / С. А. Филин, В. В. Великороссов, Б. Т. Кузнецов. – Москва : Русайнс, 2024. – 335 с. – ISBN 978-5-466-04566-6. – Текст : электронный // ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/951971>

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. <http://www.consultant.ru/>- Справочно-правовая система Консультант Плюс;
2. <http://www.garant.ru/>- Справочно-правовая система Гарант.

ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

Не используется

ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ

1. <http://www.gks.ru/> - Росстат – федеральная служба государственной статистики
2. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> - Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент
3. <https://rosmintrud.ru/opendata> - База открытых данных Минтруда России
4. www.economy.gov.ru- Базы данных Министерства экономического развития России
5. <https://www.nalog.ru/rn39/program/> - База программных средств налогового учета

ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. <http://www.amr.ru> – Ассоциация менеджеров России
2. <http://www.rid.ru/> - Российский институт директоров
3. <http://www.rbc.ru/> - РосБизнесКонсалтинг
4. <http://www.raexpert.ru/> - Рейтинговое агентство ЭКСПЕРТ
6. <http://www.ft.com> - Financial Times
7. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> - Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Операционная система и пакет прикладных программ: ОС Windows, Microsoft Office, LibreOffice*, OpenLicenseNon-Specific*; ОС Lubuntu-16.04.1*;
файловый архиватор ArchiveManager 3.16.5; 7-Zip;
Браузеры Яндекс Браузер*, Chromium-GOST*;
ПО для просмотра PDF документов Foxit Reader; ИнтернетЦензор*;
антивирусное ПО компании Dr.Web*; антивирусное ПО компании KasperskyFree*;
электронная образовательная среда Русский Moodle 3*.

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Технологии эффективного управления» обеспечена:

для проведения занятий лекционного типа:

– учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;

для проведения занятий семинарского типа (*практические занятия*):

– учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации;

для самостоятельной работы:

– помещением для самостоятельной работы, оснащенным компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Филиала.

IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

➤ Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.

V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в процессе освоения дисциплины «Технологии эффективного управления» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Таблица 4

Виды работ	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (<i>зачет с оценкой</i>)	40
ИТОГО	100

* внесено в Реестр российского программного обеспечения

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся «преподаватель кафедры, непосредственно ведущий занятия со студенческой группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по учебной дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий.

VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ¹

Оценочные материалы по дисциплине разработаны в соответствии с Положением об оценочных материалах в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Типовой перечень вопросов к зачету с оценкой:

1. Понятия «ценностное управление», «процессно-стоимостное управление».
2. Жизненный цикл покупателя и его роль в контуре 1 «Создание ценности».
3. Технологии эффективной организации операционной деятельности.
4. «Бережливое производство» как инструмент эффективной технологии процесса создания ценности.
5. Модель Кано как инструмент эффективной технологии создания ценностного предложения.
6. Определение ключевых показателей результативности.
7. Роль технологий формирования бизнес-моделей в контуре 2 «Бизнес-модели».
8. Расчет бизнес-модели и изменения стоимости бизнеса.
9. Воронка продаж и жизненный цикл клиента в контуре 3 «Продажи».
10. Построение карты поведения покупателя в процессе взаимодействия организации с клиентом.
11. Понятие «юнит-экономика» как технологии эффективного управления.
12. Базовые расчеты маржинальной прибыли и когортного анализа.
13. Метод организации юнитов: «один товар/услуга», «один клиент».
14. Оценка эффективности технологий менеджмента в производственной организации.
15. Оценка эффективности технологий менеджмента в организации, оказывающей услуги.
16. Оценка производительности технологий менеджмента в производственной организации.
17. Оценка производительности технологий менеджмента в организации, оказывающей услуги.
18. Оценка результативности технологий менеджмента в производственной организации.
19. Оценка результативности технологий менеджмента в организации, оказывающей услуги.
20. Основные параметры модели бизнеса для оценки возможности создания ценности для клиента.
21. Роль цифровых двойников и теней для формирования инструментов современного управления.
22. Основные контуры эффективного управления.
23. Алгоритм анализа готовности организации к проведению изменений.
24. Роль система ADKAR в управлении изменениями в деятельности организации.
25. Модель Кано как инструмент эффективной технологии создания ценностного управления.
26. Инструменты обучения и развития персонала в контуре 4 «Мотивация».
27. Ценные конечные продукты подразделений и сотрудников в технологии эффективного управления.
28. Агрегирование показателей оценки деятельности менеджеров по цепочке создания ценности для клиента.
29. Каскадирование KPI по подразделениям и работникам.

¹ В данном разделе приводятся примеры оценочных материалов

30. Система мотивации сотрудников на основе интегрированной модели показателей оценки процесса создания ценности.
31. Эффективная система мотивации интеллектуального капитала.
32. Система сбора и аудита управленческой информации в технологиях эффективного управления.
33. Визуализация управленческой информации в технологиях эффективного управления.
34. Владельческие технологии эффективного управления развитием бизнеса.
35. Критерии и показатели эффективности управления.
36. Расчеты влияния технологий эффективного управления на производительность организации.
37. Расчеты результативности подразделений и сотрудников организации в процессе создания ценности.
38. Расчеты эффективности системы управления организацией.
39. Пути повышения эффективности управления организацией.
40. Управление организационными изменениями.
41. Алгоритм анализа готовности организации к проведению изменений.
42. Ценные конечные продукты подразделений и сотрудников.

Практические задания к зачёту с оценкой:

Задание 1.

Компания производит и продает комплектующие для мебели (фурнитуру).

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

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

Число покупателей	1000
Средний чек	1200

Аренда	10 000
Зарплаты	50 000
Прочее	25 000

Задание 2.

Компания производит и продает комплектующие для мебели (фурнитуру).

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

Число привлеченных пользователей	15 000
Конверсия пользователя в клиента	1,57%
Число товаров в корзине	1
Средняя цена продукта	1400
Переменные затраты %	0%
Постоянные затраты	900
Дополнительные расходы на первую продажу	0
Среднее число сделок, приходящееся на срок жизни клиента	1,4
Затраты на привлечение одного пользователя	13

Типовые расчетно-аналитические задания

Пример 1 (уровень 1). Генеральный директор принял решение инвестировать 100 000 рублей в продвижение услуги. В результате пришли 50 новых клиентов.

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

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

Пример 2 (уровень 2). Генеральный директор принял решение инвестировать 100 000 рублей в продвижение услуги. В результате пришли 50 новых клиентов.

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

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

Тематика индивидуальных и/или групповых проектов

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

Тематика эссе:

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

Тематика аналитического обзора:

1. Обоснуйте понятие «эффективная организация» и объясните изменения в ее оценке в последние годы. Предложите решения по устранению сложившихся проблем.
2. Объясните суть трансформаций объекта управления в современной организации. Предложите решения по устранению сложившихся проблем.

3. Раскройте основные различия цифровых двойников и цифровых теней для построения системы управления организациями. Предложите решения по устранению сложившихся проблем.
4. Раскройте основные контуры эффективного менеджмента. Предложите решения по устранению сложившихся проблем.
5. Перечислите этапы анализа готовности организаций к проведению изменений в технологиях управления. Предложите решения по устранению сложившихся проблем.

Тематика групповых дискуссий:

1. Приведите пример организации в сфере производства или в сфере услуг. Сформулируйте различные варианты последовательности реализации технологии управления по целям, оцените их положительные и отрицательные стороны.
2. Проведите анализ готовности организации к проведению изменений по системе ADKAR. Для этого задайте по организации, выбранной в теме 1 проект изменений и кратко опишите, что именно должно измениться. Подготовьте свой вариант оценки степени осознания необходимости изменений, используя шкалу от 1 до 5. Обсудите мотивирующие факторы, относящиеся к данному изменению, которые влияют на желание его проводить, включая веские причины в поддержку изменения и конкретные возражения. Рекомендация: действуйте в соответствии с методикой ADKAR.
3. Продолжите обсуждение технологии эффективного управления для организации, выбранной в теме 1. Постройте свой вариант жизненного цикла покупателя и покажите последовательность создания ценностного предложения. Обсудите ключевые показатели результативности взаимодействия с клиентом.
4. Продолжите обсуждение технологии эффективного управления для организации, выбранной в теме 1. Выберите одну из современных бизнес-моделей и, используя шаблон, предложите свой вариант технологии построения бизнес-архитектуры. Обсудите варианты других студентов.
5. Продолжите обсуждение технологии эффективного управления для организации, выбранной в теме 1. Приведите свой пример карты поведения покупателя и сделайте расчет маржинальной прибыли одним из способов «один товар/услуга», «один клиент». Обсудите варианты других студентов.

Типовые тестовые задания:

1. Определите понятие «технология управления»

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

2. Модель ценностного предложения это:

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

3. Бизнес-модель «Шеринг» это:

- а) объединение на одной платформе партнеров-продавцов, при котором они не продают товары или услуги под своим именем, а действуют от имени агрегатора.

- б) организация торговли, при которой оформление и оплата производится у непосредственного продавца, а товар отправляется клиенту прямо от производителя.
- в) стандартизация онлайн торговли на площадке, которая собирает и группирует предложения разных источников в одном месте
- г) возможность воспользоваться вещью, не покупая ее, либо покупая на время, с целью ее перепродажи.

4. Бизнес-модель «Шеринг» это:

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

5. Какие подсистемы необходимо объединить для эффективного участия владельца в управлении:

- а) Логистика + Склады + Закупки
- б) Найм персонала + работа ИТ-специалистов + служба доставки
- в) Основная деятельность + Продажи + Финансы + Бухгалтерский учет
- г) Маркетинг + Продажи + Делопроизводство

Типовые кейсы:

Кейс-1. В связи с цифровизацией системы управления руководители организации поставили задачу измерить результаты деятельности сотрудников. Для этого было принято решение внедрить количественные методы расчета, в частности показатель «возврата инвестиций в персонал», который показывает отношение вознаграждения и других выплат сотрудникам к доходу, который в финансовом выражении принесла их деятельность в компании.

Задание. Для менеджера по продажам сформулировать показатель оценки результатов его обучения современным технологиям взаимодействия с клиентами, если его обучение стоило 50 000 рублей, а после обучения среднемесячный объем продаж менеджера вырос с 350 000 до 500 000 рублей.

Кейс 2. Компания по производству погонажных изделий из дерева (доски, вагонка, плинтуса, мебельные щиты и др.) ощутила изменения рынка в связи с тем, что ценовая конкуренция больше не работает, продавать прежний ассортимент стало сложнее. Компания утратила лидерские позиции и сосредоточилась на развитии цифровых двойников продуктов с внедрением новых технологий обработки изделий.

Задание. Для реализации стратегии компании необходимо сформулировать содержание этапов цифровой трансформации в следующей последовательности:

1. Провести диагностику цифровой зрелости модели бизнеса компании.
2. Оценить наличие разрывов в цепочке создания ценности для клиентов.
3. Найти маргинальные сегменты собственных клиентов и предложить дополнительные сервисы, более маргинальные, чем базовые продукты.

Рекомендация: использовать онлайн-тренажер, предоставляемый слушателям дополнительно.

Кейс 3. Владельцы производственно-торговой компании с оборотом 500 млн руб. зарабатывают в месяц только 70 000 руб. дохода, который можно изъять на личное потребление. В модели бизнеса явно присутствуют определенные действия команды генерального директора, которые съедают маржу и не приносят результат владельцам бизнеса.

Задание. Определите возможности применения технологии SMART для конкретизации проблемы владельцев бизнеса и предложите решения для ее устранения за счет выбора правильной цели.

Реализация: используйте расчеты безубыточности для определения проблемы компании.
Дополнительный материал о компании представлен в раздаточном материале.

Типовая структура зачетного задания

Наименование	Максимальное количество баллов
Вопрос 1.	10
Вопрос 2.	10
Практическое задание (расчетно-аналитическое)	20

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

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«отлично»	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности и шагов, предвидя результат каждого из них	Умеет верно и в полном объеме: - осуществлять и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии; - осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации	Продвинутый
		УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Понимает принципы проектного подхода к управлению	Знает верно и в полном объеме: - основные методологические подходы в сфере управления проектами; - методы и модели структуризации проекта; - методы управления рисками проекта на всех стадиях его жизненного цикла; Умеет верно и в полном объеме: - строить и структурировать жизненный цикл проекта; - применять основные процедуры и методы управления проектами и подготовки проектных решений.	
		УК-3. Способен организовывать и руководить работой	УК-3.1. Понимает и знает особенности формирования	Знает верно и в полном объеме: - основные модели командообразования и факторы,	

		команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	эффективной команды	влияющие на эффективность командной работы; - основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе – виртуальных; Умеет верно и в полном объеме: - определять роль каждого участника команды; - ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли; - выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений; - составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы	
			УК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	Знает верно и в полном объеме: - основные методы анализа взаимодействия в команде; - основные современные технологии коммуникации различного типа; - принципы предоставления обратной связи; Умеет верно и в полном объеме: - поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника; - предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы; - выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими; - использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе – виртуальной	
		ОПК-4. Способен принимать экономически и	ОПК-4.2. Применяет методы оценки	Знает верно и в полном объеме:	

		финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	эффективности и на их основе разрабатывает варианты организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и несет за них ответственность	принципы принятия организационно-управленческих решений Умеет верно и в полном объеме: - принимать самостоятельные организационно-управленческие решения и несет за них ответственность; - прогнозировать последствия принятых организационно-управленческих решений	
70 – 84 баллов	«хорошо»	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности и шагов, предвидя результат каждого из них	Умеет с незначительными замечаниями: - осуществлять и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии; - осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации	Повышенный
		УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Понимает принципы проектного подхода к управлению	Знает с незначительными замечаниями: - основные методологические подходы в сфере управления проектами; - методы и модели структуризации проекта; - методы управления рисками проекта на всех стадиях его жизненного цикла; Умеет с незначительными замечаниями: - строить и структурировать жизненный цикл проекта; - применять основные процедуры и методы управления проектами и подготовки проектных решений.	
		УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения	УК-3.1. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды	Знает с незначительными замечаниями: - основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы; - основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе – виртуальных;	

		поставленной цели		Умеет с незначительными замечаниями: - определять роль каждого участника команды; - ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли; - выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений; - составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы	
			УК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	Знает с незначительными замечаниями: - основные методы анализа взаимодействия в команде; - основные современные технологии коммуникации различного типа; - принципы предоставления обратной связи; Умеет с незначительными замечаниями: - поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника; - предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы; - выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими; - использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе – виртуальной	
		ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессионально	ОПК-4.2. Применяет методы оценки эффективности и на их основе разрабатывает варианты организационно-управленческих	Знает с незначительными замечаниями: принципы принятия организационно-управленческих решений Умеет с незначительными замечаниями: - принимать самостоятельные организационно-управленческие	

		й деятельности и нести за них ответственность	решений в профессиональной деятельности и несет за них ответственность	решения и несет за них ответственность; - прогнозировать последствия принятых организационно-управленческих решений	
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности и шагов, предвидя результат каждого из них	Умеет на базовом уровне, с ошибками: - осуществлять и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии; - осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации	Базовый
		УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Понимает принципы проектного подхода к управлению	Знает на базовом уровне, с ошибками: - основные методологические подходы в сфере управления проектами; - методы и модели структуризации проекта; - методы управления рисками проекта на всех стадиях его жизненного цикла; Умеет на базовом уровне, с ошибками: - строить и структурировать жизненный цикл проекта; - применять основные процедуры и методы управления проектами и подготовки проектных решений.	
		УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды	Знает на базовом уровне, с ошибками: - основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы; - основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе – виртуальных; Умеет на базовом уровне, с ошибками: - определять роль каждого участника команды; - ставить перед каждым участником команды четко	

			сформулированную задачу с учетом его роли; - выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений; - составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы	
		УК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	Знает на базовом уровне, с ошибками: - основные методы анализа взаимодействия в команде; - основные современные технологии коммуникации различного типа; - принципы предоставления обратной связи; Умеет на базовом уровне, с ошибками: - поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника; - предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы; - выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими; - использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе – виртуальной	
		ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	ОПК-4.2. Применяет методы оценки эффективности и на их основе разрабатывает варианты организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и несет за них ответственность	Знает на базовом уровне, с ошибками: принципы принятия организационно-управленческих решений Умеет на базовом уровне, с ошибками: - принимать самостоятельные организационно-управленческие решения и несет за них ответственность; - прогнозировать последствия принятых организационно-управленческих решений

менее 50 баллов	«неудовлет во рительно»	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности и шагов, предвидя результат каждого из них	Не умеет на базовом уровне: - осуществлять и аргументировать выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии; - осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации	Компетенции не сформирован ы
		УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Понимает принципы проектного подхода к управлению	Не знает на базовом уровне: - основные методологические подходы в сфере управления проектами; - методы и модели структуризации проекта; - методы управления рисками проекта на всех стадиях его жизненного цикла Не умеет на базовом уровне: - строить и структурировать жизненный цикл проекта; - применять основные процедуры и методы управления проектами и подготовки проектных решений.	
		УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды	Не знает на базовом уровне: - основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы; - основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе – виртуальных; Не умеет на базовом уровне: - определять роль каждого участника команды; - ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли; - выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений; - составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые	

				временные, информационные и другие ресурсы	
			УК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	Не знает на базовом уровне: - основные методы анализа взаимодействия в команде; - основные современные технологии коммуникации различного типа; - принципы предоставления обратной связи; Не умеет на базовом уровне: - поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника; - предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы; - выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими; - использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе – виртуальной	
		ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	ОПК-4.2. Применяет методы оценки эффективности и на их основе разрабатывает варианты организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и несет за них ответственность	Не знает на базовом уровне: принципы принятия организационно-управленческих решений Не умеет на базовом уровне: - принимать самостоятельные организационно-управленческие решения и несет за них ответственность; - прогнозировать последствия принятых организационно-управленческих решений	