

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Антипова Наталья Викторовна
Должность: и.о. директора филиала
Дата подписания: 26.06.2026 18:02:46
Уникальный программный ключ:
fae5412acb1bf810dc69e6bc004ac45622b84b3a

Приложение 6
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

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
по дисциплине
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 2026

Улан-Батор – 2025 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

Оценочные материалы одобрены на заседании Совета Улан-Баторского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова
протокол № 3 от «23» октября 2025 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

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

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.3. Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации в виде последовательности 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	Тема 2. Эффективное управление: контур 1 «Создания ценности». Тема 3. Эффективное управление: контур 2 «Бизнес-модели». Тема 4. Эффективное управление: контур 3 «Продажи». Тема 5. Эффективное управление: контур 4 «Мотивация». Тема 6. Разработка SMART-панели владельцев бизнес-системы
		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	Тема 1. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации.
		УК-2.1. 3-2. Знает методы и модели структуризации проекта	
		УК-2.1. 3-3. Знает методы управления рисками проекта на всех стадиях его жизненного цикла	Тема 7. Оценка эффективности технологий управления.
		УК-2.1. У-1. Умеет строить и структурировать жизненный цикл проекта	Тема 2. Эффективное управление: контур 1 «Создания ценности». Тема 3. Эффективное управление: контур 2 «Бизнес-модели». Тема 4. Эффективное управление: контур 3 «Продажи». Тема 5. Эффективное управление: контур 4 «Мотивация».
		УК-2.1. У-2. Умеет применять основные процедуры и методы управления проектами и подготовки проектных решений	Тема 2. Эффективное управление: контур 1 «Создания ценности». Тема 3. Эффективное управление: контур 2 «Бизнес-модели». Тема 4. Эффективное управление: контур 3 «Продажи». Тема 5. Эффективное управление: контур 4 «Мотивация».
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	Тема 5. Эффективное управление: контур 4 «Мотивация».
		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	Тема 6. Разработка SMART-панели

		поставленной цели, временных и прочих ограничений	<i>владельцев бизнес-системы</i>
		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	<i>Тема 5. Эффективное управление: контур 4 «Мотивация».</i>
		УК-3.2. 3-2. Знает основные современные технологии коммуникации различного типа	<i>Тема 6. Разработка SMART-панели владельцев бизнес-системы</i>
		УК-3.2. 3-3. Знает принципы предоставления обратной связи	<i>Тема 1. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации.</i>
		УК-3.2. У-1. Умеет поддерживать в команде атмосферу сотрудничества и достижения цели, показывая ценность вклада каждого участника	<i>Тема 5. Эффективное управление: контур 4 «Мотивация».</i>
		УК-3.2. У-2. Умеет предоставлять эффективную обратную связь участникам команды по промежуточным и конечным результатам работы	<i>Тема 7. Оценка эффективности технологий управления.</i>
		УК-3.2. У-3. Умеет выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими	<i>Тема 1. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации.</i>
		УК-3.2. У-4. Умеет использовать различные типы коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе - виртуальной	<i>Тема 6. Разработка SMART-панели владельцев бизнес-системы</i>
	ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	ОПК-4.2. 3-1. Знает принципы принятия организационно-управленческих решений	<i>Тема 1. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации.</i>
		ОПК-4.2. У-1. Умеет принимать самостоятельные организационно-управленческие решения и несет за них ответственность	<i>Тема 2. Эффективное управление: контур 1 «Создания ценности».</i> <i>Тема 3. Эффективное управление: контур 2 «Бизнес-модели».</i> <i>Тема 4. Эффективное управление: контур 3 «Продажи».</i>
		ОПК-4.2. У-2. Может прогнозировать последствия принятых организационно-управленческих решений	<i>Тема 7. Оценка эффективности технологий управления.</i>

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНЫХ ЗАДАНИЙ НА АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЯХ

Тематика групповых дискуссий

Тема 1. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации.

Индикаторы достижения: УК-2.1, УК-3.2, ОПК-4.2

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. Подготовьте примеры цифровых двойников и цифровых теней российских компаний, обоснуйте возможность их применения в практике своей работы.

Тема 2. Эффективное управление: контур 1 «Создания ценности».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, ОПК-4.2

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

Тема 3. Эффективное управление: контур 2 «Бизнес-модели».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, ОПК-4.2

1. Продолжите обсуждение технологии эффективного управления для организации, выбранной в теме 1. Выберите одну из современных бизнес-моделей и, используя шаблон, предложите свой вариант технологии построения бизнес-архитектуры. Обсудите варианты других студентов.
2. Обсудите шаблон описания бизнес-модели Остервальдера. Сравните его с шаблоном ценностного предложения. Обсудите взаимосвязь шаблона описания бизнес-модели Остервальдера и ценностного предложения.
3. Обсудите технологии формирования и настройки бизнес-моделей. Сформулируйте, в чем состоят особенности их использования в различных сферах – производстве, услугах и торговле.

Тема 4. Эффективное управление: контур 3 «Продажи».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, ОПК-4.2

1. Продолжите обсуждение технологии эффективного управления для организации, выбранной в теме 1. Приведите свой пример карты поведения покупателя и сделайте расчет

маржинальной прибыли одним из способов «один товар/услуга», «один клиент». Обсудите варианты других студентов.

2. Обсудите возможности использования «воронки продаж» в принятии управленческих решений. Объясните свой выбор.

3. Обсудите возможности использования когортного анализа в принятии управленческих решений. Объясните свой выбор.

Тема 5. Эффективное управление: контур 4 «Мотивация».

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

1. Продолжите обсуждение технологии эффективного управления для организации, выбранной в теме 1. Сформулируйте ценные конечные продукты подразделений и сотрудников. Предложите KPI и каскадируйте по подразделениям и работникам. Обсудите варианты других студентов.

2. Сделайте сравнительный анализ технологий эффективного менеджмента по системе Agile, по модели «Водопад», методикам SCRUM и Канбан. Обсудите варианты других студентов.

3. Объясните, чем агрегирование показателей оценки деятельности подразделений отличается от каскадирования. Объясните свой выбор.

Тема 6. Разработка SMART-панели владельцев бизнес-системы

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2

1. Продолжите обсуждение технологии эффективного управления для организации, выбранной в теме 1. Сделайте вариант визуализации управленческой информации. Обоснуйте, какие решения о развитии бизнеса могут быть приняты владельцем бизнеса. Обсудите варианты других студентов.

2. Обсудите, чем характеризуется владельческое управление в отличие от организации управления генеральным директором и его командой.

3. Сформулируйте, чем подтверждается достоверность управленческой информации, и какие факторы необходимо учитывать при принятии решений владельца о развитии бизнеса.

Тема 7. Оценка эффективности технологий управления.

Индикаторы достижения: УК-2.1, УК-3.2, ОПК-4.2

1. Продолжите обсуждение технологии эффективного управления для организации, выбранной в теме 1. Задайте параметры и обоснуйте расчеты производительности, результативности и эффективности организации. Сформулируйте пути повышения эффективности управления. Обсудите варианты других студентов.

2. Обсудите отличия понятий производительности, результативности и эффективности в оценке эффективности технологий управления. Приведите примеры расчета показателей.

3. Обсудите, чем критерий отличается от показателя и каким образом это связано с поиском путей повышения эффективности технологий управления.

Критерии оценки (в баллах):

- **20-15 баллов** выставляется обучающемуся, если высокий уровень владения материалом по каждой теме дискуссии. Превосходное умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню.

- **14-10 баллов** выставляется обучающемуся, если хороший уровень владения материалом по каждой теме дискуссии. Хорошее умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Уровень освоения компетенций соответствует повышенному уровню.

- **9-5 баллов** выставляется обучающемуся, если средний уровень владения материалом по каждой теме дискуссии. Хорошее умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Уровень освоения компетенций соответствует базовому уровню.

- **4-1 балл** выставляется обучающемуся, если слабое владение материалом по каждой теме дискуссии. удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения. Компетенции сформированы частично.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Комплект тестовых заданий

Тема 1. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации.

Индикаторы достижения: УК-2.1, УК-3.2, ОПК-4.2

1. Определите понятие «технология управления»

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

2. Определите понятие «цифровой двойник»

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

3. Определите понятие «цифровая тень»

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

4. Определите понятие «ценность для клиента».

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

5. Какой менеджмент считается эффективным?

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

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

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

7. На что направлена система ADKAR?

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

8. Укажите направление применения интеллектуальных систем управления.

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

9. В чем выражается трансформация объектов управления современной организации?

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

10. Как можно оценить основные параметры модели бизнеса?

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

Тема 2. Эффективное управление: контур 1 «Создания ценности».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, ОПК-4.2

1. Что понимается под моделью бизнеса владельца?

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

2. Модель ценностного предложения это:

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

3. Процесс создания ценности это:

- а) оценка эмоциональной реакции потребителей на характеристики продукта/услуги, позволяющие управлять лояльностью потребителей
- б) последовательность операций по созданию продукта/услуги и его предоставлению покупателю
- в) переход к новой модели процессов организации функционирования объектов управления, основанной на цифровизации коммуникаций
- г) методы обработки информации о состоянии объекта управления, с целью выработки, принятия и реализации управленческих решений

4. Бережливое производство характеризуется следующими признаками:

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

5. В чем заключается смысл модели Кано?

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

6. Что относится к представлению идеи бизнеса?

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

7. В чем состоит шаблон ценностного предложения?

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

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

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

9. Возможна ли оценка ценностного предложения на основании бенчмаркинга?

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

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

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

Тема 3. Эффективное управление: контур 2 «Бизнес-модели».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, ОПК-4.2

1. Бизнес-модель «Агрегатор» это:

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

2. Бизнес-модель «Аутсорсинг» это:

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

3. Бизнес-модель «Шеринг» это:

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

4. Бизнес-модель «Дропшипинг» это:

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

5. Бизнес-модель «Краудсорсинг» это:

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

6. Бизнес-модель «Краудфандинг» это:

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

7. Бизнес-модель Остервальдера состоит из ____ блоков

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

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

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

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

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

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

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

Тема 4. Эффективное управление: контур 3 «Продажи».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, ОПК-4.2

3. Бизнес-модель «Шеринг» это:

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

2. Жизненный цикл клиента это -

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

3. Карта поведения покупателя это -

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

4. Что понимается под юинтом, выделенным по клиентам?

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

5. Что понимается под юинтом, выделенным по продуктам?

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

6. Что понимается под когортным анализом?

- а) модель, отражающая переходы потенциальных покупателей от первого знакомства с предложением или товаром до реальной покупки
- б) процесс взаимодействия потребителя с компанией в течение определенного времени

- в) законченный материальный результат, который деятельностью компании, отдельных бизнес-процессов, подразделений и работников
- г) один из методов исследования поведения потребителей

7. Определите смысл когортного анализа для технологии управления

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

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

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

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

Несколько вариантов ответов

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

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

Несколько вариантов ответов

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

Тема 5. Эффективное управление: контур 4 «Мотивация».

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

1. Ценный конечный продукт это -

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- а) делегирование полномочий по управлению показателем КРІ и распределение ответственности за него на нижние уровни управления
- б) обобщение многих частных показателей КРІ в обобщенные показатели
- в) разбиение обобщенных показателей КРІ на отдельные частные показатели

- г) эффективный способ организации бизнес-процессов верхнего уровня

7. Что такое эффективная мотивация интеллектуального капитала организации?

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

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

- а) обобщение многих частных показателей КРІ в обобщенные показатели
- б) разбиение обобщенных показателей КРІ на отдельные частные показатели
- в) эффективный способ организации бизнес-процессов верхнего уровня
- г) функция управления персоналом, побуждающая сотрудников достигать заданные результаты деятельности

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

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

10. Что понимается под мотивацией на основе организующей схемы?

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

Тема 6. Разработка SMART-панели владельцев бизнес-системы

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2,

1. Назовите основное отличие владельца от собственника бизнеса.

- а) владелец делегирует управление финансами генеральному директору
- б) собственник инвестирует средства в развитие бизнеса
- в) владелец непосредственно принимает участие в текущем в управлении организацией
- г) собственник ожидает отчислений от прибыли

2. Выберите чем состоит визуализация управленческой информации для владельца

- а) визуализирует работу процесс работы генерального директора
- б) позволяет подготовить убедительные презентации для потенциальных инвесторов
- в) поддерживает статус владельца по контролю над бизнесом
- г) получает информацию о возникновении рисков критических ситуаций, ведущих к потерям

3. Какой вид дашборда относится к панели управления владельца

- а) операционный
- б) тактический

- в) стратегический
- г) текущий

4. Какой вид дашборда относится к панели управления владельца

- а) операционный
- б) тактический
- в) стратегический
- г) текущий

5. Какой вид дашборда относится к панели управления владельца

- а) операционный
- б) тактический
- в) стратегический
- г) текущий

6. В каком случае владелец принимает решение о корректировке модели бизнеса? несколько вариантов

- а) получает мнение партнеров
- б) существенное отставание от конкурентов
- в) основывается на собственной интуиции
- г) не достигает целевых показателей

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

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

8. Почему панель владельца называют SMART?

- а) панель имеет полуавтоматическая связь рисков с аудитом мест возникновения отклонений и типовыми управленческими решениями
- б) визуализирует работу процесс работы генерального директора
- в) позволяет подготовить убедительные презентации для потенциальных инвесторов
- г) поддерживает статус владельца по контролю над бизнесом

9. В чем состоит основная сложность взаимодействия владельца и команды генерального директора? Несколько вариантов ответов

- а) личная неприязнь и недоверие к действиям
- б) разделение обязанностей по стратегическим, тактическими и операционным решениям
- в) отсутствие единого понимания результатов работы
- г) желание владельца вмешаться в текущую работу генерального директора

10. Какой основной показатель эффективности управления для владельца?

- а) квалифицированные решения генерального директора
- б) показатели прибыли
- в) показатели продаж
- г) рост стоимости бизнеса

Тема 7. Оценка эффективности технологий управления.

Индикаторы достижения: УК-2.1, УК-3.2, ОПК-4.2

1. В чем состоит оценка производительности (продуктивности) деятельности подразделений и сотрудников?

- а) растут показатели прибыли
- б) увеличивается поток товаров, услуг, клиентов
- в) растет маржинальность продукта
- г) учитываются отрицательные отзывы клиентов

2. В чем состоит оценка результативности деятельности подразделений и сотрудников?

- а) растет маржинальность продукта
- б) растут показатели КРІ сотрудников и подразделений
- в) растут показатели прибыли
- г) растут показатели продаж

3. В чем состоит оценка эффективности деятельности подразделений и сотрудников?

- а) возрастают экономические показатели – снижаются затраты и/или растут доходы
- б) количество отгрузок товара клиентам
- в) конверсия воронки продаж
- г) растут показатели КРІ сотрудников и подразделений

4. Какие из перечисленных критериев относятся к показателям производительности (продуктивности)?

- а) конверсия воронки продаж
- б) растут показатели КРІ сотрудников и подразделений
- в) маржинальность продукта
- г) количество отгрузок товара клиентам

5. 4. Какие из перечисленных критериев относятся к показателям результативности?

- а) количество отгрузок товара клиентам
- б) конверсия воронки продаж
- в) растут показатели КРІ сотрудников и подразделений
- г) маржинальность продукта

6. 4. Какие из перечисленных критериев относятся к показателям эффективности?

- а) конверсия воронки продаж
- б) количество отгрузок товара клиентам
- в) растут показатели КРІ сотрудников и подразделений
- г) маржинальность продукта

7. В чем состоят пути повышения эффективности технологии продаж?

- а) увеличить число письменных обращений к потенциальным клиентам
- б) организовать взаимодействие подразделений и сотрудников, обеспечивающих сокращение длительности цикла взаимодействия с клиентом
- в) изменить показатели КРІ сотрудников и подразделений
- г) разделить обязанности между владельцем и генеральным директором по стратегическим, тактическим и операционным решениям

8. Кто в организации принимает решения об оценке результатов используемых технологий управления?

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

9. Назовите основной критерий оценки эффективности технологий управления в организации

- а) увеличивается поток товаров, услуг, клиентов
- б) растут показатели прибыли
- в) отсутствуют отклонения и сбои в цепочке создания ценности для клиента
- г) растет маржинальность продукта

10. Почему возникает необходимость в смене технологий управления отделом продаж?

- а) растут продажи в натуральном выражении, но снижаются в денежном выражении
- б) руководитель отдела продаж просит дополнительных сотрудников
- в) за последний отчетный период поступили отрицательные отзывы 5% клиентов
- г) показатели КРІ отдела продаж объединены с показателями склада и транспортной службы

Критерии оценки (в баллах):

- **1 балл** выставляется обучающемуся за каждую тему, если он правильно выполнил 85-100% тестовых заданий, продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню.
- **0,8 балла** выставляется обучающемуся за каждую тему, если он правильно выполнил 70-84% тестовых заданий, присутствуют незначительные ошибки, продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Уровень освоения компетенций соответствует повышенному уровню.
- **0,5 балла** выставляется обучающемуся за каждую тему, если он правильно выполнил 50-69 % тестовых заданий, присутствуют серьёзные ошибки, продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Уровень освоения компетенций соответствует базовому уровню.
- **0 баллов** выставляется обучающемуся, если он правильно выполнил менее 50% тестовых заданий по каждой теме, продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом.

Расчетно-аналитические задания**Тема 2. Эффективное управление: контур 1 «Создания ценности».****Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, ОПК-4.2**

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

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

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

производство.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

№	Ответ	Итог
A	Насколько конструкция телефона будет прочной	20,00%
B	Насколько телефон устойчив к загрязнению и другим внешним воздействиям	29,40%
C	Как она выглядит	4,90%
D	Насколько она понравится моему родителю/супругу/супруге/друзьям/коллегам	18,50%
E	Насколько легко пользоваться двумя экранами	12,80%
F	Какова цена телефона	9,80%
G	Другое (свои варианты ответа)	4,60%
	Всего	100,00%

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

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

Период: 6 месяцев, с июня по ноябрь.

Среднее количество транзакций в месяц (T) = 20.

Средняя стоимость заказа (AOV) = \$600.

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

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

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

Тема 3. Эффективное управление: контур 2 «Бизнес-модели».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, ОПК-4.2

Расчетно-аналитическое задание 1.

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

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

Владельцу представлена следующая информация:

Финансовые затраты при использовании собственной службы безопасности:

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

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

Финансовые затраты при передаче услуг охраны на аутсорсинг:

1 ч - 700 руб.

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

Расчетно-аналитическое задание 2.

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

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

Генеральный директор представил следующие данные (таблица 4).

Таблица 4. Показатели компании за месяц

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

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

Расчетно-аналитическое задание 3.

Компания производит и продает специальные комплекты комплектующих для мягкой мебели. Владелец наблюдает снижение продаж в денежном выражении и потому не имеет возможности получать дополнительные деньги для инвестиций в развитие бизнеса.

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

Генеральный директор представил следующие данные (таблица 5).

Таблица 5. Показатели компании за месяц

Показатель	Значение
Цена комплекта, руб.	1 850
Количество, компл.	1 000
Постоянные затраты	
Аренда, руб.	800 000
ФОТ рабочих, руб.	12 000 000

Реклама, руб.	50 000
Минимальная прибыль, руб.	500 000
Переменные затраты	
Себестоимость комплекта, руб.	480
Бонус менеджера, руб. за компл.	850
Доставка	60

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

Тема 4. Эффективное управление: контур 3 «Продажи».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, ОПК-4.2

Расчетно-аналитическое задание 1.

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

Задание. Рассчитайте эффективность примененной технологии организации интернет-рекламы.

Расчетно-аналитическое задание 2.

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

Задание. Рассчитайте эффективность технологии организации прямых продаж.

Расчетно-аналитическое задание 3.

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

1. Начал работу новый массажный салон. На открытии салона была объявлена в интернете рекламная акция– бесплатный массаж. Рекламу посмотрели 1200 человек; уточнили условия акции 550 человек; записались на массаж 380 человек; пришли на массаж и познакомились с условиями услуги 330 человек, оставили контакты – 300 человек: сразу записались на следующий массаж 63 человека.
2. Салон ортопедической обуви, расположенный около метро, нанял людей раздавать флаеры и визитки. В результате за неделю было роздано 1960 флаеров и визиток; пришли в магазин 230 человек; примерили обувь и получили консультацию 197 человек; заказали и оплатили 74 человека.
3. Владелице парикмахерского салона рекомендовали дать объявление в социальных сетях о новых технологиях оказания услуг. Кликнули по объявлению 500 человек; оставили свои e-мейлы и телефоны – 150 человек; по звонкам приглашены в салон — 120 клиентов; записались повторно 70 клиентов; стали постоянными клиентами и пользуются более одной услугой – 50 человек.

Расчетно-аналитическое задание 4.

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

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

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

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

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

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

Тема 5. Эффективное управление: контур 4 «Мотивация».

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

Расчетно-аналитическое задание 1.

Рассчитайте результативность сотрудника на основании следующих метрик.

Показатель	Вес	План	Факт	KPI
Количество продаж, шт.	0,65	220,00	243,00	0,718
Средняя цена, руб.	0,20	2 458,00	3 278,00	0,267

Число положительных отзывов	0,15	20,00	23,00	0,173
-----------------------------	------	-------	-------	-------

Показатель результативности _____

Расчетно-аналитическое задание 2.

Рассчитайте показатель КРІ отдела закупок на основании приведенных ниже данных.

№	Показатель	Описание	Норматив	Фактически	Вес
1.	Выполнение регламента приемки товара	Отношение количества приходов, принятых по регламенту к общему количеству приходов	98,0%	99%	0,2
2.	Выполнение регламента набора и отгрузки заказов	Отношение количества заказов, набранных в соответствии с регламентом к общему числу заказов	95,0%	93%	0,3
3.	Выполнение норматива по комплектации заказов	Отношение количества заказов, отгруженных складом без корректировок товарных накладных к общему количеству заказов	99,5%	95%	0,5

Показатель результативности _____

Расчетно-аналитическое задание 3.

Рассчитайте фактическую премию сотрудника, если известны следующие данные:

КРІ	Название	Доля в общей премии	Факт
1.	Объем продаж в натуральном измерении, поз.	30%	110%
2.	Средняя цена, руб.	40%	76%
3.	Трудовая дисциплина	30%	95%
Целевая премия, % от фиксированной оплаты			45,0%
Фактическая премия, % от фиксированной оплаты			

Тема 7. Оценка эффективности технологий управления.

Индикаторы достижения: УК-2.1, УК-3.2, ОПК-4.2

Расчетно-аналитическое задание 1.

Анализ результатов работы менеджеров по продажам показал, что 3 менеджера регулярно значительно перевыполняют показатели оценки и 5 менеджеров регулярно имеют показатели оценки ниже заданных.

Заместитель генерального директора по коммерческой деятельности применяет технологию мотивации премию за индивидуальное выполнение плана + премию за выполнение плана всего отдела в соотношении 60:40.

Задание. Обоснуйте расчетами справедливость такого расчета вознаграждения менеджеров. Кто из менеджеров будет стремиться уволиться.

Расчетно-аналитическое задание 2.

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

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

Задание. Проведите расчеты и сделайте обоснованное мнение о сравнительной эффективности двух технологий продаж.

Расчетно-аналитическое задание 3.

Владелец компании получил предложение инвестировать в два направления развития бизнеса, не связанных между собой. Он решил распределить вложения поровну по 400 тыс. руб. Выручка от направления 1 ожидалась в размере 650 тыс. руб. в год и первыми продажами через 6 месяцев после вложений, от направления 2 - 460 тыс. руб. в год и первыми продажами через 2 месяца после вложений.

Задание. Обоснуйте расчетами эффективность лучшего направления бизнеса.

Критерии оценки (в баллах):

- **8 баллов** выставляется обучающемуся, если правильно выполнены все задания по каждой теме, продемонстрирован высокий уровень владения материалом, проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню.

- **6 - 5 баллов** - выставляется обучающемуся, если правильно выполнена большая часть заданий по каждой теме, присутствуют незначительные ошибки, продемонстрирован хороший уровень владения материалом, проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Уровень освоения компетенций соответствует повышенному уровню.

- **4 - 3 балла** - выставляется обучающемуся, если задания выполнены более чем наполовину по каждой теме, присутствуют серьезные ошибки, продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом, проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Уровень освоения компетенций соответствует базовому уровню.

- **2-1 балл** выставляется обучающемуся, если задания выполнены менее чем наполовину по каждой теме, продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом, проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Компетенции сформированы частично.

Кейсы

Тема 1. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации.

Индикаторы достижения: УК-2.1, УК-3.2, ОПК-4.2

Кейс 1.

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

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

Кейс 2.

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

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

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

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

Кейс 3.

За прошедший месяц магазин одежды для молодежи обслуживал в среднем 230 человек. При этом средний чек составил 4.500 рублей, а количество позиций в чеке – 2 позиции. Владелец предполагает, что в следующем месяце число обслуженных покупателей составит примерно 260 человек, что позволит ему выйти на требуемый уровень прибыли для изъятия на строительство дома.

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

Тема 6. Разработка SMART-панели владельцев бизнес-системы

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2

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.

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.

Критерии оценки (в баллах):

- **5 баллов** выставляется обучающемуся, если суть и проблема была правильно понята и проанализирована, были получены все ответы на заданные вопросы, продемонстрировано развернутое и аргументированное изложение своей мысли и высокий уровень владения материалом, проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Выполнены все кейсы по каждой теме. Уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню.

- **4 балла** - выставляется обучающемуся, если суть и проблема была правильно понята и проанализирована, однако были получены не все ответы на заданные вопросы, продемонстрировано не полностью развернутое и аргументированное изложение своей мысли, продемонстрирован хороший уровень владения материалом, проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Выполнено больше 50% кейсов по каждой теме. Уровень освоения компетенций соответствует повышенному уровню.

- **3 балла** - выставляется обучающемуся, если суть и проблема не была правильно понята и проанализирована, были получены не все ответы на заданные вопросы, возникали сложности при демонстрации развернутого и аргументированного изложения своей мысли, продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом, проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Выполнено не

меньше **50%** кейсов по каждой теме. Уровень освоения компетенций соответствует базовому уровню.

- **2-1 балл** выставляется обучающемуся, если суть и проблема совсем не была понята и проанализирована, обучающийся не смог произвести анализ поставленной задачи и ответить на заданные вопросы, продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом, проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Выполнено меньше **50%** кейсов по каждой теме. Компетенции сформированы частично.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТВОРЧЕСКОГО РЕЙТИНГА

Задания для выполнения индивидуального и/или группового проекта по дисциплине «Эффективные технологии управления»

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

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

Критерии оценки (в баллах):

10 - 8 баллов выставляется обучающемуся, если в работе содержатся элементы научного творчества и делаются самостоятельные выводы, достигнуты все результаты, указанные в задании, качество оформления отчета соответствует требованиям и при защите обучающийся проявил отличное владение материалом работы и способность аргументировано отвечать на поставленные вопросы по теме работы. Уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню.

7 - 6 баллов выставляется обучающемуся, если в работе достигнуты все результаты, указанные в задании, качество оформления отчета соответствует требованиям и при защите обучающийся проявил хорошее владение материалом работы и способность аргументировано отвечать на поставленные вопросы по теме работы. Уровень освоения компетенций соответствует повышенному уровню.

5 - 4 балла выставляется обучающемуся, если в работе достигнуты основные результаты, указанные в задании, качество оформления отчета в основном соответствует установленным в вузе требованиям и при защите обучающийся проявил удовлетворительное владение материалом работы и способность отвечать на большинство поставленных вопросов по теме работы. Уровень освоения компетенций соответствует базовому уровню.

3 - 2 балла выставляется обучающемуся, если в работе не достигнуты основные результаты, указанные в задании, качество оформления отчета не соответствует требованиям, при защите обучающийся проявил неудовлетворительное владение материалом работы и не смог ответить на большинство поставленных вопросов по теме работы. Компетенции сформированы частично

Тематика аналитического обзора по дисциплине «Технологии эффективного управления»

Тема 7. Оценка эффективности технологий управления

Индикаторы достижения: УК-2.1, УК-3.2, ОПК-4.2

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.

Критерии оценки (в баллах):

- **5 баллов** выставляется обучающемуся, если 1) четко формулируется актуальность материалов темы, цель и задачи, имеются выводы о теоретической и практической значимости; 2) выдержана пропорция теоретического (30%) и практического (70%) материала; 3) изложено свое видение разрешения проблемной ситуации, проведен анализ проблемных вопросов и возможных пути их решения; 4) соблюдена логическая последовательность и взаимосвязь частей работы; 5) отчет должен быть эстетически оформлен, без грамматических и стилистических ошибок.

- **4 балла** - выставляется обучающемуся, если 1) недостаточно четко формулируется актуальность материалов темы, цель и задачи, отсутствуют выводы о теоретической и практической значимости; 2) не в полной мере выдержана пропорция теоретического и практического материала; 3) свое видение разрешения проблемной ситуации изложено необоснованно, без анализа проблемных вопросов и возможных пути их решения; 4) не в полной мере соблюдена логическая последовательность и взаимосвязь частей работы; 5) отчет имеет незначительные грамматические и стилистические ошибки.

- **3 балла** - выставляется обучающемуся, если не выполнена одно из требований к выполнению аналитического отчета 1) отсутствует формулировка актуальности, целей и задач по теме аналитического обзора; 2) не выдержана пропорция теоретического и практического материала; 3) не изложено свое видение разрешения проблемной ситуации, не проведен анализ проблемных вопросов и возможных пути их решения; 4) не соблюдена логическая последовательность и взаимосвязь частей работы; 5) отчет имеет грамматические и стилистические ошибки.

Темы эссе

Тема 2. Эффективное управление: контур 1 «Создания ценности».

Индикаторы достижения: УК-1.3, УК-2.1, ОПК-4.2

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

Критерии оценки (в баллах):

- **5 баллов** выставляется обучающемуся, если продемонстрировал глубину изученного материала на основе проведенного обзора литературы; изложил собственное мнение по выбранному вопросу; работа носила самостоятельный характер и обладает оригинальностью. Уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню.
- **4 балла** - выставляется обучающемуся, он недостаточно широко изучил объект исследования, присутствует собственная точка зрения по данному вопросу; работа носила самостоятельный характер, но нет оригинальности решения. Уровень освоения компетенций соответствует повышенному уровню.
- **3 балла** - выставляется обучающемуся, если он недостаточно изучил объект исследования; отсутствует собственная точка зрения по данному вопросу; работа носила самостоятельный характер, но нет оригинальности решения. Уровень освоения компетенций соответствует базовому уровню.

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

Структура зачетного задания

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

Задания, включаемые в зачетное задание

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 Канона как инструмент эффективной технологии создания ценностного предложения.
6. Определение ключевых показателей результативности.
7. Роль технологий формирования бизнес-моделей в контуре 2 «Бизнес-модели».
8. Расчет бизнес-модели и изменения стоимости бизнеса.
9. Воронка продаж и жизненный цикл клиента в контуре 3 «Продажи».
10. Построение карты поведения покупателя в процессе взаимодействия организации с клиентом.
11. Понятие «юнит-экономика» как технологии эффективного управления.
12. Базовые расчеты маржинальной прибыли и когортного анализа.
13. Метод организации юнитов: «один товар/услуга», «один клиент».
14. Оценка эффективности технологий менеджмента в производственной организации.
15. Оценка эффективности технологий менеджмента в организации, оказывающей услуги.
16. Оценка производительности технологий менеджмента в производственной организации.
17. Оценка производительности технологий менеджмента в организации, оказывающей

услуги.

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

Типовые расчетно-аналитические задания

Задание 1.

Компания производит и продает комплектующие для мебели (фурнитуру).

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

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

Число покупателей	1000
Средний чек	1200

Аренда	10 000
Зарплаты	50 000
Прочее	25 000

Задание 2.

Компания производит и продает комплектующие для мебели (фурнитуру).

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

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

Задание 3.

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

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

Задание.

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



Задание 4.

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

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

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

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

Задание 5.

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

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

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

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

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
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 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 команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Понимает и знает особенности формирования эффективной команды	Знает верно и в полном объеме: - основные модели командообразования и факторы, 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 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 верно и в полном объеме: 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 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 поставленной цели	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; 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 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 с незначительными замечаниями: принципы принятия организационно-управленческих решений Умеет с незначительными замечаниями: - принимать самостоятельные организационно-управленческие 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 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	ОПК-4.2. Применяет методы оценки эффективности и на их основе разрабатывает варианты организационно-	Знает на базовом уровне, с ошибками: принципы принятия организационно-управленческих решений Умеет на базовом уровне, с ошибками:	

		решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	управленческих решений в профессиональной деятельности и несет за них ответственность	- принимать самостоятельные организационно-управленческие решения и несет за них ответственность; - прогнозировать последствия принятых организационно-управленческих решений	
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	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	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 сформированы
		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	