Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Плюхин Михаил Юрьевич
Должность: Директор
Дата подписания: 05.05.2026 13:35:26
Уникальный программный ключ:
65a4b0d1f7bc3661fe332817a27467018408388f

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.01 Современный менеджмент

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ
Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса

Заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н. А.С. Чумаков

Заведующий кафедрой:

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А. Е. Чунина.

Рабочая программа дисциплины Б1.О.01 Современный менеджмент рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента факультета управления, экономики и права.

Протокол № 05 от «26» декабря 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Современный менеджмент в современном мире обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	УК-1.1.З-1 Знает ключевые концепции и модели современного менеджмента, основанные на системном подходе; УК-1.1.У-1 Умеет анализировать управленческую проблемную ситуацию как целостную систему, выделяя её элементы и причинно-следственные связи для обоснования управленческих решений.
		УК-1.2 Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	УК-1.2.З-1 Знает методы критического анализа управленческой информации и критерии оценки достоверности источников для генерации альтернативных решений. УК-1.2.У-1 Умеет разрабатывать варианты решения стратегических управленческих проблем на основе критического сопоставления доступных источников, аргументируя выбор решения с учётом интересов стейкхолдеров и долгосрочных целей развития организации.
	УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста	УК-6.1.З.1 Знает методы самоанализа профессиональных мотивов и стимулов, принципы определения приоритетов собственной деятельности и постановки целей карьерного роста в контексте корпоративного управления. УК-6.1.У-1 Умеет определять стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной

			деятельности, формулировать цели карьерного роста на основе рефлексии и самооценки в сфере стратегического развития бизнеса.
		УК-6.2 Эффективно применяет методы самоорганизации и саморазвития с учетом приоритетных задач	УК-6.2.З-1 Знает методы и инструменты самоорганизации и саморазвития, принципы расстановки приоритетов и планирования личной эффективности в контексте профессиональной деятельности. УК-6.2.У-1 Умеет эффективно применять методы самоорганизации и саморазвития с учётом приоритетных задач, обеспечивая достижение профессиональных целей и постоянное совершенствование компетенций в сфере корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.
	ПК-5 Способен разработать и реализовать системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.1 Разрабатывает системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки систем операционного управления персоналом и организации работы структурного подразделения ПК-5.1.У-1 Умеет разрабатывать системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
		ПК-5.2 Реализует системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.2.З-1 Знает методы и инструменты реализации систем операционного управления персоналом, механизмы контроля и оценки результативности функционирования структурного подразделения ПК-5.2.У-1 Умеет организовывать реализацию систем операционного управления персоналом, координировать деятельность сотрудников и вносить корректировки для достижения целевых показателей подразделения

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 4 з. е., 144 академических часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 8 академических часов лекций,
- 10 академических часов практических занятий,
- 117 академических часов самостоятельной работы,
- 9 академических часов контроль

Б1.О.01 Современный менеджмент изучается в 1-м семестре 1-го курса после изучения дисциплин:

- Методы исследования в менеджменте.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины
Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Современные тенденции развития менеджмента.	22	1			1								20	Тестирование, Опрос, Контрольное задание
Тема 2	Эволюция концепции менеджме	24	1			1								22	Тестирование, Опрос, Контрольное задание

	нта. Возникновение теории практики управления.													
Тема 3	Мотивационная направленность различных методов управления.	23	1			2							20	Тестирование, Опрос, Контрольное задание
Тема 4	Системный подход и оптимизация управленческих решений с помощью экономико-математических моделей.	24	2			2							20	Тестирование, Опрос, Контрольное задание
Тема 5	Необходимость и	24	2			2							20	Тестирование, Опрос,

	возможность реализации аспектов самоменеджмента как менеджмента переходного периода.													Контрольное задание
Тема 6	Тема 6. Оценка эффективности управления.	18	1			2							15	Тестирование, Опрос
Промежуточная аттестация		9								9				экзамен
Итого		**144**	**8**			**10**				**9**			**117**	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий
Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Современные тенденции развития менеджмента. УК-1.1, УК-1.2, УК-6.1, УК-6.2, ПК-5.1, ПК-5.2

Введение в менеджмент. Содержание понятия «менеджмент» и «управление». Менеджмент как самостоятельная область знаний, сочетающая в себе теорию, практику и искусство управления. Соотношение и взаимосвязь менеджмента и управления. Современные тенденции развития менеджмента.

Тема 2. Эволюция концепции менеджмента. Возникновение теории практики управления. УК-1.1, УК-1.2, УК-6.1, УК-6.2, ПК-5.1, ПК-5.2

Эволюция концепции менеджмента. Возникновение теории практики управления. Школа научного управления: возникновение тейлоризма и его сущность; основные положения фордизма. Административная школа менеджмента. Сущность и принципы «теории администрации» Файоля. Концепция «рациональной бюрократии» М. Вебера как логическое завершение классической школы менеджмента. Подходы в менеджменте с ориентацией на человека. Особенности менеджмента второй половины XX века: процессный, системный, ситуационный. Основные тенденции развития менеджмента на рубеже 90-х годов. Специфика национального менеджмента. Роль современного менеджмента и перспективы его развития в США. Управление и стратегическое планирование в американских фирмах. Особенности и основные черты японского менеджмента. Сравнительный анализ японского и американского менеджмента. История и особенности российского менеджмента.

Тема 3. Мотивационная направленность различных методов управления. УК-1, УК-3

Методы управления. Понятие, сущность и классификация методов управления. Влияние материальной, властной и духовной мотивации на выбор методов управления. Комплексный подход к применению методов управления. Экономические методы управления: планирование; хозрасчет; материальные, трудовые и финансовые балансы; предварительные бюджеты; кредитование, инвестиции; цены; прибыль; заработная плата; премии и т.п. Организационно-распорядительные методы управления. Законодательные и нормативные акты как основа организационно-распорядительных методов управления и их особенность. Методы организационно-стабилизирующего воздействия: регламентирование, нормирование и инструктирование. Методы распорядительного воздействия: приказы, распоряжения, резолюции и т.п. социально-психологические методы управления, их основная цель.

Тема 4. Системный подход и оптимизация управленческих решений с помощью экономико-математических моделей. УК-1.1, УК-1.2, УК-6.1, УК-6.2, ПК-5.1, ПК-5.2

Решения в менеджменте. Определение понятия «управленческие решения». Роль решений в процессе управления. Сущность решения и его виды. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству управленческого решения. Этапы принятия решений. Постановка проблемы (оценка ситуации); подготовка информационного материала; выработка вариантов решения; определение оптимального варианта; формализация управленческого решения; организация выполнения принятого решения (определение сроков и специалистов, ответственных за выполнение решения); контроль руководства за выполнением решения. Анализ результатов по принятым решениям и введение изменений в систему управления на основе этих результатов.

Тема 5. Необходимость и возможность реализации аспектов самоменеджмента как менеджмента переходного периода. УК-1.1, УК-1.2, УК-6.1, УК-6.2, ПК-5.1, ПК-5.2

Самоменеджмент. Происхождение самоменеджмента. Необходимость и возможность реализации аспектов самоменеджмента как менеджмента переходного периода. Принципы самоменеджмента.

Тема 6. Оценка эффективности управления. УК-1.1, УК-1.2, УК-6.1, УК-6.2, ПК-5.1, ПК-5.2

Общее понятие об эффективности менеджмента. Основные составляющие оценки эффективности социально-экономических систем: критерии эффективности хозяйствования, принцип оценки, система показателей, методика расчета эффективности хозяйствования.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Современный менеджмент в современном мире входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательн	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

	ость	ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Оценить усвоение базовых теоретических	100	0,15	15

концепций, категориального аппарата и фундаментальных принципов дисциплины, а также понимание ключевых процессов, их структуры и нормативно-правового контекста			
Контрольная точка 2 Оценить уровень усвоения и способность к применению базовых и специальных знаний по ключевым разделам дисциплины, включая знание свойств, классификаций, методов и принципов функционирования изучаемых систем и процессов	100	0,15	15
Контрольная точка 3 Оценить сформированность практических навыков применения полученных знаний для решения комплексных задач, анализа конкретных ситуаций и разработки проектных решений в рамках профессиональной деятельности	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		0,6	60
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи в журнале РИНЦ по теме дисциплины	100	0,1	10

Дополнительные баллы за участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			30
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			90

Контрольная точка 1 – усвоение базовых теоретических концепций, категориального аппарата и фундаментальных принципов дисциплины, а также понимание ключевых процессов, их структуры и нормативно-правового контекста (опрос на практических занятиях).

Контрольная точка 2 – усвоение и способность к применению базовых и специальных знаний по ключевым разделам дисциплины, включая знание свойств, классификаций, методов и принципов функционирования изучаемых систем и процессов (тестирование на итоговом занятии).

Контрольная точка 3 – сформированность практических навыков применения полученных знаний для решения комплексных задач, анализа конкретных ситуаций (кейсов) и разработки проектных решений в рамках профессиональной деятельности (выполнение контрольных заданий на практических занятиях). Совокупно можно получить максимум 100 баллов. По 10 баллов за каждое занятие.

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 30 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат участника) – 20 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат призера) – 80 баллов.

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Современный менеджмент в современном мире используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1. УК-1.1, УК-1.2, УК-6.1, УК-6.2, ПК-5.1, ПК-5.2

Типовые вопросы для опроса:

1. Рынок товаров и услуг в связи с переходом к рыночным отношениям.

2.Основные направления совершенствования управления торговлей и сферой услуг.

3. Основные закономерности и принципы менеджмента.

Тесты по теме:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какое из утверждений наиболее полно отражает содержание понятия «менеджмент»?
A) Искусство управления людьми
B) Совокупность методов управления организацией
C) Теория, практика и искусство управления
D) Только административное управление

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие тенденции относятся к современному менеджменту?
A) Цифровизация процессов
B) Усиление бюрократизации
C) Глобализация бизнеса
D) Использование гибких методов управления

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие принципы характерны для современного менеджмента?
A) Ориентация на результат
B) Централизация любой ценой
C) Клиентоориентированность
D) Инновационность

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между направлениями менеджмента и их особенностями:

1. Традиционный менеджмент
2. Современный менеджмент
3. Инновационный менеджмент

А. ориентация на стабильность и контроль
Б. гибкость и адаптивность
В. внедрение новых технологий

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между ключевыми категориями:

1. Управление
2. Менеджмент
3. Лидерство

А. функция организации
Б. искусство управления
В. способность влиять на людей

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы управленческого процесса:
A) Планирование
B) Организация
C) Мотивация
D) Контроль

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы внедрения новых технологий в менеджменте:

A) Анализ рынка
B) Определение цели
C) Выбор инструмента
D) Внедрение
E) Оценка эффективности

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем проявляется взаимосвязь менеджмента и управления?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Чем современный менеджмент отличается от классического?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Выберите подходы, характеризующие современный менеджмент:
A) Ситуационный
B) Процессный
C) Системный
D) Традиционный

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. В чем значение цифровизации для менеджмента?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему современный менеджмент называют междисциплинарным?

Контрольное задание

Задача. Проанализируйте управленческую ситуацию: компания испытывает падение продаж на 20% в течение полугода. Определите причины и предложите три возможные стратегии выхода из кризиса.

Методические указания:
- Внимательно выделите ключевую проблему.
- Используйте методы системного анализа (SWOT, PEST или «дерево проблем»).
- Оцените плюсы и минусы каждой стратегии.
- Достаточно краткого текста (до 1 страницы).

Типовые оценочные материалы по теме 2. УК-1.1, УК-1.2, УК-6.1, УК-6.2, ПК-5.1, ПК-5.2

Типовые вопросы для опроса:
1. Подходы в менеджменте с ориентацией на человека.
2. Процессный, системный, ситуационный подходы.
3. Сравнительный анализ японского и американского менеджмента.
4. История и особенности российского менеджмента.

Тесты по теме:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие положения относятся к тейлоризму?
A) Разделение труда
B) Научная организация работы
C) Игнорирование человеческого фактора
D) Индивидуальное нормирование труда

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Основные идеи Файоля включают:
A) Принцип единства руководства
B) Разделение власти и ответственности

C) Административные функции управления
D) Игнорирование дисциплины

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Что является особенностью бюрократической модели Вебера?
A) Четкая иерархия
B) Формализованные правила
C) Личная преданность руководителю
D) Разделение компетенций

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между школами менеджмента и их представителями:

1. Научная школа
2. Административная школа
3. Бюрократическая теория

А. Ф. Тейлор
Б. А. Файоль
В. М. Вебер

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между подходами и их характеристикой:

1. Процессный
2. Системный
3. Ситуационный

А. последовательность управленческих функций
Б. организация как единое целое
В. выбор метода в зависимости от условий

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между особенностями национальных моделей:

1. Американский менеджмент
2. Японский менеджмент
3. Российский менеджмент

А. индивидуализм
Б. коллективизм
В. гибрид западных и национальных практик

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите исторические этапы развития менеджмента:
A) Научная организация труда
B) Административная школа
C) Бюрократическая теория
D) Системный и ситуационный подходы

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы развития японского менеджмента:
A) Формирование принципов пожизненного найма
B) Усиление роли командной работы
C) Внедрение методов «кайдзен»
D) Международное признание японской модели

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите последовательность становления российского менеджмента:
A) Советский период плановой экономики
B) Реформы 90-х годов
C) Интеграция зарубежных практик
D) Современная смешанная модель

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какова роль Тейлора в становлении менеджмента?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем значение административной школы Файоля?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем сущность бюрократической модели Вебера?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Выберите ключевые идеи классической школы управления:

A) Централизация власти
B) Регламентация
C) Коллективная мотивация
D) Принцип дисциплины

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему системный подход стал важен во второй половине XX века?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Чем объясняется актуальность ситуационного подхода?

Контрольное задание:

Задача. Разработайте проект внедрения CRM-системы в малой фирме. Опишите этапы жизненного цикла проекта: от постановки цели до контроля результатов.

Методические указания:

- Определите цель проекта и ожидаемые эффекты.
- Составьте план работ (4–6 этапов).
- Укажите ответственных исполнителей и сроки.
- Оформите в виде схемы или краткой таблицы.

Типовые оценочные материалы по теме 3. УК-1.1, УК-1.2, УК-6.1, УК-6.2, ПК-5.1, ПК-5.2

Типовые вопросы для опроса:

1. Методы организационно-стабилизирующего воздействия.
2. Методы распорядительного воздействия.
3. Социально-психологические методы управления, их основная цель.
4. Методы управления социальной активностью персонала.

Тесты по теме:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы управления относятся к экономическим?

A) Планирование
B) Приказы
C) Кредитование
D) Премии

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Организационно-распорядительные методы включают:

A) Приказы
B) Распоряжения
C) Финансовые стимулы
D) Регламентирование

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Социально-психологические методы направлены на:

A) Материальное стимулирование
B) Влияние на социальную активность

C) Формирование корпоративной культуры
D) Личностные отношения

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами и их примерами:

1. Экономические
2. Организационно-распорядительные
3. Социально-психологические

А. премии, заработная плата
Б. приказы, распоряжения
В. командные тренинги

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видами мотивации и их характеристикой:

1. Материальная
2. Властная
3. Духовная

А. зарплата, премии
Б. дисциплинарное воздействие
В. признание, уважение

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы применения комплексного подхода к методам управления:
A) Определение целей
B) Выбор методов
C) Комбинирование методов
D) Оценка результата

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите последовательность действий руководителя при использовании социально-психологических методов:
A) Анализ потребностей коллектива
B) Формирование корпоративных норм
C) Внедрение методов стимулирования
D) Контроль и коррекция

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем отличие экономических методов от организационно-распорядительных?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Зачем нужен комплексный подход в применении методов управления?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какова цель социально-психологических методов?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Выберите методы, которые лучше всего мотивируют сотрудников на долгосрочную работу, и обоснуйте:
A) Премии
B) Повышение по должности
C) Обучение и развитие
D) Угроза увольнения

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему нельзя ограничиваться только экономическими методами?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какие из ниже перечисленных методов относятся к социально-психологическим?
A) Приказ
B) Общественное признание
C) Тренинг командообразования
D) Финансовый бонус

Контрольное задание:

Задача. Представьте, что вам нужно организовать работу проектной команды (5 человек) для запуска нового продукта. Опишите распределение ролей и способы мотивации участников.

Методические указания:

- Укажите роли: лидер, аналитик, маркетолог, финансист, исполнитель.
- Предложите систему мотивации (материальную и нематериальную).
- Отразите, как будет обеспечено взаимодействие в команде.
- Ответ в пределах 0,5–1 страницы.

Типовые оценочные материалы по теме 4. УК-1.1, УК-1.2, УК-6.1, УК-6.2, ПК-5.1, ПК-5.2

Типовые вопросы для опроса:

1. Системный подход и оптимизация управленческих решений с помощью экономико-математических моделей.
2. Использование методов оптимального программирования, «мозгового штурма», теории игр.
3. Содержание и сфера использования метода экспертных оценок при выборе оптимального управленческого решения.

Тесты по теме:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие этапы включает процесс принятия управленческого решения?

A) Постановка проблемы
B) Подготовка информации
C) Игнорирование альтернатив
D) Выбор оптимального варианта

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Классификация управленческих решений может включать:

A) Стратегические
B) Тактические
C) Стихийные
D) Оперативные

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы относятся к оптимизации управленческих решений?

A) Экспертные оценки
B) Метод проб и ошибок
C) Экономико-математические модели
D) «Мозговой штурм»

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видом решения и его характеристикой:

1. Стратегическое
2. Тактическое
3. Оперативное

А. долгосрочное, определяет развитие
Б. среднесрочное, определяет ресурсы
В. краткосрочное, связано с текущей работой

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами и их примерами:

1. Экономико-математический
2. Коллективный
3. Экспертный

А. линейное программирование
Б. мозговой штурм
В. анкетирование специалистов

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между функциями системного подхода и их содержанием:

1. Целостность
2. Иерархия
3. Связи

А. организация как единая система
Б. уровни управления
В. взаимодействие элементов

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы разработки управленческого решения:

A) Анализ проблемы
B) Поиск альтернатив
C) Выбор оптимального варианта
D) Реализация решения
E) Контроль выполнения

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите правильную последовательность использования экономико-математических моделей:

A) Постановка задачи
B) Формализация условий
C) Математический расчет
D) Интерпретация результатов

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите последовательность этапов контроля решений:

A) Определение показателей
B) Сбор данных
C) Сравнение с планом
D) Корректировка

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем сущность системного подхода в менеджменте?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Почему управленческое решение является центральным элементом менеджмента?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем преимущества метода экспертных оценок?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какие методы можно отнести к коллективным при принятии решений, и почему?

A) Мозговой штурм
B) Анкетирование
C) Индивидуальное планирование
D) Дискуссия

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему системный подход важен для крупных организаций?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Выберите факторы, влияющие на качество управленческого решения:

A) Полнота информации
B) Случайность

C) Компетентность руководителя
D) Учет внешней среды

Контрольное задание:

Задача. Составьте личный план саморазвития менеджера на ближайший год. Укажите 3 цели и конкретные шаги по их достижению.

Методические указания:

- Разделите цели на профессиональные, образовательные и личные.
- Пропишите шаги с указанием сроков.
- Используйте принцип SMART.
- Ответ можно оформить в виде краткой таблицы или списка.

Типовые оценочные материалы по теме 5. УК-1.1, УК-1.2, УК-6.1, УК-6.2, ПК-5.1, ПК-5.2

Типовые вопросы для опроса:

1. Ограничения самоменеджмента.
2. Самоменеджмент в горизонтальных структурах.
3. Самоменеджмент руководителя.

Тесты по теме:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие принципы характерны для самоменеджмента?
A) Постановка целей
B) Игнорирование времени
C) Планирование
D) Самоконтроль

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. К функциям самоменеджмента относятся:
A) Планирование времени
B) Саморазвитие
C) Контроль персонала
D) Формирование целей

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Что относится к ограничениям самоменеджмента?
A) Индивидуальные особенности
B) Недостаток времени
C) Четкая организация
D) Внешние обстоятельства

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между функциями самоменеджмента и их примерами:

1. Планирование
2. Самоорганизация
3. Самоконтроль

A. составление расписания
Б. распределение задач
B. проверка выполненных дел

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между понятиями:

1. Саморазвитие
2. Самоорганизация

3. Самоанализ

А. освоение новых навыков

Б. эффективное распределение времени

В. оценка собственных достижений

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы процесса самоменеджмента:

A) Постановка целей

B) Планирование времени

C) Реализация

D) Самоконтроль

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите шаги в формировании системы саморазвития:

A) Определение целей

B) Анализ ресурсов

C) Выбор методов развития

D) Реализация программы

E) Контроль результатов

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем сущность самоменеджмента?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Почему важна самоорганизация в менеджменте?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какова роль самоконтроля в работе менеджера?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какие факторы влияют на успешность карьеры менеджера?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Зачем менеджеру планировать личное время?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Выберите факторы, способствующие успешному самоменеджменту:

A) Четкие цели

B) Лень

C) Дисциплина

D) Саморазвитие

Контрольное задание:

Задача. Соберите информацию о двух актуальных проблемах современного менеджмента (например, цифровизация и управление удалёнными командами). Подготовьте краткий аналитический обзор (0,5–1 стр.).

Методические указания:

- Используйте не менее 2–3 источников (учебники, статьи, интернет-ресурсы).
- Сравните точки зрения авторов.
- Сделайте вывод: как эти проблемы отражаются на российском бизнесе.

Типовые оценочные материалы по теме 6. УК-1.1, УК-1.2, УК-6.1, УК-6.2, ПК-5.1, ПК-5.2

Типовые вопросы для опроса:

1. Критерии и показатели оценки эффективности управления в современной организации.

2. Системный подход к анализу эффективности управленческих решений.

3. Роль проектного подхода в повышении эффективности управления и методы его оценки.

4. Влияние качества реализации управленческих решений на общую эффективность деятельности организации.

Тесты по теме:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие показатели используют для оценки эффективности управления?

A) Прибыль
B) Производительность труда
C) Инновационность
D) Субъективное мнение

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. К критериям эффективности хозяйствования относятся:

A) Экономичность
B) Рентабельность
C) Социальная стабильность
D) Случайность

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Основные принципы оценки эффективности:

A) Сравнение плановых и фактических показателей
B) Случайный выбор данных
C) Системность
D) Комплексность

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между критериями и их показателями:

1. Экономическая эффективность
2. Социальная эффективность
3. Организационная эффективность

А. прибыль, рентабельность
Б. удовлетворенность персонала
В. выполнение планов

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами оценки и их примерами:

1. Количественные
2. Качественные
3. Смешанные

А. расчет прибыли
Б. опрос персонала
В. оценка инновационного потенциала

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы оценки эффективности:

A) Определение критериев
B) Сбор информации
C) Сравнение с планом
D) Принятие решений

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите правильную последовательность анализа эффективности:

A) Постановка задачи
B) Определение показателей
C) Расчет
D) Интерпретация результатов

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что понимается под эффективностью управления?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Почему важна социальная эффективность управления?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как связаны инновации и эффективность?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. В чем значение комплексного подхода к оценке эффективности?

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.
Тема 1-6.

Опрос.

1. Что понимается под системным подходом в менеджменте?
2. Назовите основные этапы принятия управленческого решения.
3. Какие факторы чаще всего приводят к возникновению проблемных ситуаций в организации?
4. В чём заключается отличие стратегических решений от оперативных?
5. Опишите пример ситуации, где необходимо применение SWOT-анализа.
6. Почему важно анализировать внешнюю и внутреннюю среду перед принятием управленческого решения?
7. Как системный подход помогает минимизировать управленческие ошибки?

8. Перечислите основные этапы жизненного цикла проекта.
9. В чём различие между проектом и операционной деятельностью?
10. Какие методы планирования чаще всего применяются в управлении проектами?
11. Почему важно определять ресурсы и сроки на раннем этапе проекта?
12. Приведите пример показателя эффективности проекта.
13. Какие риски могут возникнуть при реализации проекта?
14. Как проектный подход помогает организации достигать целей?
15. Назовите основные роли в рабочей команде.
16. Чем отличается лидер от менеджера?
17. Какие факторы влияют на эффективность работы команды?
18. Опишите пример метода мотивации членов команды.
19. Почему важна коммуникация внутри коллектива?
20. Как распределение ролей влияет на результативность команды?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2.

Тема 1-6

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тема 1. Современные тенденции развития менеджмента

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какое из утверждений наиболее полно отражает содержание понятия «менеджмент»?

А) Искусство управления людьми

В) Совокупность методов управления организацией

C) Теория, практика и искусство управления
D) Только административное управление

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие тенденции относятся к современному менеджменту?
A) Цифровизация процессов
B) Усиление бюрократизации
C) Глобализация бизнеса
D) Использование гибких методов управления

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие принципы характерны для современного менеджмента?
A) Ориентация на результат
B) Централизация любой ценой
C) Клиентоориентированность
D) Инновационность

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между направлениями менеджмента и их особенностями:

4. Традиционный менеджмент
5. Современный менеджмент
6. Инновационный менеджмент

А. ориентация на стабильность и контроль
Б. гибкость и адаптивность
В. внедрение новых технологий

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между ключевыми категориями:

4. Управление
5. Менеджмент
6. Лидерство

А. функция организации
Б. искусство управления
В. способность влиять на людей

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы управленческого процесса:
A) Планирование
B) Организация
C) Мотивация
D) Контроль

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы внедрения новых технологий в менеджменте:
A) Анализ рынка
B) Определение цели
C) Выбор инструмента
D) Внедрение
E) Оценка эффективности

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем проявляется взаимосвязь менеджмента и управления?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Чем современный менеджмент отличается от классического?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Выберите подходы, характеризующие современный менеджмент:
A) Ситуационный
B) Процессный

C) Системный
D) Традиционный

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. В чем значение цифровизации для менеджмента?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему современный менеджмент называют междисциплинарным?

Тема 2. Эволюция концепции менеджмента

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие положения относятся к тейлоризму?
A) Разделение труда
B) Научная организация работы
C) Игнорирование человеческого фактора
D) Индивидуальное нормирование труда

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Основные идеи Файоля включают:
A) Принцип единства руководства
B) Разделение власти и ответственности
C) Административные функции управления
D) Игнорирование дисциплины

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Что является особенностью бюрократической модели Вебера?
A) Четкая иерархия
B) Формализованные правила
C) Личная преданность руководителю
D) Разделение компетенций

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между школами менеджмента и их представителями:

4. Научная школа
5. Административная школа
6. Бюрократическая теория

А. Ф. Тейлор
Б. А. Файоль
В. М. Вебер

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между подходами и их характеристикой:

4. Процессный
5. Системный
6. Ситуационный

А. последовательность управленческих функций
Б. организация как единое целое
В. выбор метода в зависимости от условий

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между особенностями национальных моделей:

4. Американский менеджмент
5. Японский менеджмент
6. Российский менеджмент

А. индивидуализм
Б. коллективизм
В. гибрид западных и национальных практик

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите исторические этапы развития менеджмента:

A) Научная организация труда
B) Административная школа
C) Бюрократическая теория
D) Системный и ситуационный подходы

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы развития японского менеджмента:
A) Формирование принципов пожизненного найма
B) Усиление роли командной работы
C) Внедрение методов «кайдзен»
D) Международное признание японской модели

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите последовательность становления российского менеджмента:
A) Советский период плановой экономики
B) Реформы 90-х годов
C) Интеграция зарубежных практик
D) Современная смешанная модель

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какова роль Тейлора в становлении менеджмента?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем значение административной школы Файоля?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем сущность бюрократической модели Вебера?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Выберите ключевые идеи классической школы управления:
A) Централизация власти
B) Регламентация
C) Коллективная мотивация
D) Принцип дисциплины

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему системный подход стал важен во второй половине XX века?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Чем объясняется актуальность ситуационного подхода?

Тема 3. Мотивационная направленность методов управления

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы управления относятся к экономическим?
A) Планирование
B) Приказы
C) Кредитование
D) Премии

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Организационно-распорядительные методы включают:
A) Приказы
B) Распоряжения
C) Финансовые стимулы
D) Регламентирование

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Социально-психологические методы направлены на:
A) Материальное стимулирование
B) Влияние на социальную активность
C) Формирование корпоративной культуры
D) Личностные отношения

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами и их примерами:

4. Экономические
5. Организационно-распорядительные
6. Социально-психологические

А. премии, заработная плата
Б. приказы, распоряжения
В. командные тренинги

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видами мотивации и их характеристикой:

4. Материальная
5. Властная
6. Духовная

А. зарплата, премии
Б. дисциплинарное воздействие
В. признание, уважение

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы применения комплексного подхода к методам управления:
A) Определение целей
B) Выбор методов
C) Комбинирование методов
D) Оценка результата

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите последовательность действий руководителя при использовании социально-психологических методов:
A) Анализ потребностей коллектива
B) Формирование корпоративных норм
C) Внедрение методов стимулирования
D) Контроль и коррекция

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем отличие экономических методов от организационно-распорядительных?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Зачем нужен комплексный подход в применении методов управления?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какова цель социально-психологических методов?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Выберите методы, которые лучше всего мотивируют сотрудников на долгосрочную работу, и обоснуйте:
A) Премии
B) Повышение по должности
C) Обучение и развитие
D) Угроза увольнения

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему нельзя ограничиваться только экономическими методами?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какие из ниже перечисленных методов относятся к социально-психологическим?
A) Приказ
B) Общественное признание
C) Тренинг командообразования
D) Финансовый бонус

Тема 4. Системный подход и управленческие решения

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие этапы включает процесс принятия управленческого решения?
A) Постановка проблемы
B) Подготовка информации
C) Игнорирование альтернатив
D) Выбор оптимального варианта

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Классификация управленческих решений может включать:
A) Стратегические
B) Тактические
C) Стихийные
D) Оперативные

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы относятся к оптимизации управленческих решений?
A) Экспертные оценки
B) Метод проб и ошибок
C) Экономико-математические модели
D) «Мозговой штурм»

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видом решения и его характеристикой:

4. Стратегическое
5. Тактическое
6. Оперативное

А. долгосрочное, определяет развитие
Б. среднесрочное, определяет ресурсы
В. краткосрочное, связано с текущей работой

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами и их примерами:

4. Экономико-математический
5. Коллективный
6. Экспертный

А. линейное программирование
Б. мозговой штурм
В. анкетирование специалистов

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между функциями системного подхода и их содержанием:

4. Целостность
5. Иерархия
6. Связи

А. организация как единая система
Б. уровни управления
В. взаимодействие элементов

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы разработки управленческого решения:
A) Анализ проблемы
B) Поиск альтернатив
C) Выбор оптимального варианта
D) Реализация решения
E) Контроль выполнения

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите правильную последовательность использования экономико-математических моделей:

A) Постановка задачи
B) Формализация условий
C) Математический расчет
D) Интерпретация результатов

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите последовательность этапов контроля решений:
A) Определение показателей
B) Сбор данных
C) Сравнение с планом
D) Корректировка

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем сущность системного подхода в менеджменте?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Почему управленческое решение является центральным элементом менеджмента?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем преимущества метода экспертных оценок?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какие методы можно отнести к коллективным при принятии решений, и почему?
A) Мозговой штурм
B) Анкетирование
C) Индивидуальное планирование
D) Дискуссия

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему системный подход важен для крупных организаций?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Выберите факторы, влияющие на качество управленческого решения:
A) Полнота информации
B) Случайность
C) Компетентность руководителя
D) Учет внешней среды

Тема 5. Самоменеджмент

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие принципы характерны для самоменеджмента?
A) Постановка целей
B) Игнорирование времени
C) Планирование
D) Самоконтроль

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. К функциям самоменеджмента относятся:
A) Планирование времени
B) Саморазвитие
C) Контроль персонала
D) Формирование целей

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Что относится к ограничениям самоменеджмента?
A) Индивидуальные особенности
B) Недостаток времени
C) Четкая организация
D) Внешние обстоятельства

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между функциями самоменеджмента и их примерами:

4. Планирование
5. Самоорганизация
6. Самоконтроль

А. составление расписания
Б. распределение задач
В. проверка выполненных дел

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между понятиями:

4. Саморазвитие
5. Самоорганизация
6. Самоанализ

А. освоение новых навыков
Б. эффективное распределение времени
В. оценка собственных достижений

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы процесса самоменеджмента:

A) Постановка целей
B) Планирование времени
C) Реализация
D) Самоконтроль

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите шаги в формировании системы саморазвития:

A) Определение целей
B) Анализ ресурсов
C) Выбор методов развития
D) Реализация программы
E) Контроль результатов

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем сущность самоменеджмента?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Почему важна самоорганизация в менеджменте?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какова роль самоконтроля в работе менеджера?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какие факторы влияют на успешность карьеры менеджера?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Зачем менеджеру планировать личное время?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Выберите факторы, способствующие успешному самоменеджменту:

A) Четкие цели
B) Лень
C) Дисциплина
D) Саморазвитие

Тема 6. Оценка эффективности управления

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие показатели используют для оценки эффективности управления?

A) Прибыль
B) Производительность труда
C) Инновационность
D) Субъективное мнение

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. К критериям эффективности хозяйствования относятся:
A) Экономичность
B) Рентабельность
C) Социальная стабильность
D) Случайность

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Основные принципы оценки эффективности:
A) Сравнение плановых и фактических показателей
B) Случайный выбор данных
C) Системность
D) Комплексность

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между критериями и их показателями:

4. Экономическая эффективность
5. Социальная эффективность
6. Организационная эффективность

A. прибыль, рентабельность
Б. удовлетворенность персонала
B. выполнение планов

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами оценки и их примерами:

4. Количественные
5. Качественные
6. Смешанные

A. расчет прибыли
Б. опрос персонала
B. оценка инновационного потенциала

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы оценки эффективности:
A) Определение критериев
B) Сбор информации
C) Сравнение с планом
D) Принятие решений

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите правильную последовательность анализа эффективности:
A) Постановка задачи
B) Определение показателей
C) Расчет
D) Интерпретация результатов

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что понимается под эффективностью управления?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Почему важна социальная эффективность управления?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как связаны инновации и эффективность?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. В чем значение комплексного подхода к оценке эффективности?

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия

85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3.

Контрольные задания:

Задание 1. Анализ проблемной ситуации

Задача. Проанализируйте управленческую ситуацию: компания испытывает падение продаж на 20% в течение полугода. Определите причины и предложите три возможные стратегии выхода из кризиса.

Методические указания:

- Внимательно выделите ключевую проблему.
- Используйте методы системного анализа (SWOT, PEST или «дерево проблем»).
- Оцените плюсы и минусы каждой стратегии.
- Достаточно краткого текста (до 1 страницы).

Задание 2. Проектный подход

Задача. Разработайте проект внедрения CRM-системы в малой фирме. Опишите этапы жизненного цикла проекта: от постановки цели до контроля результатов.

Методические указания:

- Определите цель проекта и ожидаемые эффекты.
- Составьте план работ (4–6 этапов).
- Укажите ответственных исполнителей и сроки.
- Оформите в виде схемы или краткой таблицы.

Задание 3. Работа в команде

Задача. Представьте, что вам нужно организовать работу проектной команды (5 человек) для запуска нового продукта. Опишите распределение ролей и способы мотивации участников.

Методические указания:

- Укажите роли: лидер, аналитик, маркетолог, финансист, исполнитель.
- Предложите систему мотивации (материальную и нематериальную).
- Отразите, как будет обеспечено взаимодействие в команде.
- Ответ в пределах 0,5–1 страницы.

Задание 4. Самоменеджмент

Задача. Составьте личный план саморазвития менеджера на ближайший год. Укажите 3 цели и конкретные шаги по их достижению.

Методические указания:

- Разделите цели на профессиональные, образовательные и личные.
- Пропишите шаги с указанием сроков.
- Используйте принцип SMART.
- Ответ можно оформить в виде краткой таблицы или списка.

Задание 5. Аналитический обзор

Задача. Соберите информацию о двух актуальных проблемах современного менеджмента (например, цифровизация и управление удалёнными командами). Подготовьте краткий аналитический обзор (0,5–1 стр.).

Методические указания:

- Используйте не менее 2–3 источников (учебники, статьи, интернет-ресурсы).
- Сравните точки зрения авторов.
- Сделайте вывод: как эти проблемы отражаются на российском бизнесе.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютерного оборудования и программного обеспечения.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами. Также промежуточная аттестация может проводиться в форме тестирования.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопросы к экзамену:

1. Что понимается под системным подходом в менеджменте?
2. Назовите основные этапы принятия управленческого решения.
3. Какие факторы чаще всего приводят к возникновению проблемных ситуаций в организации?
4. В чём заключается отличие стратегических решений от оперативных?
5. Опишите пример ситуации, где необходимо применение SWOT-анализа.
6. Почему важно анализировать внешнюю и внутреннюю среду перед принятием управленческого решения?
7. Как системный подход помогает минимизировать управленческие ошибки?
8. Перечислите основные этапы жизненного цикла проекта.

9. В чём различие между проектом и операционной деятельностью?
10. Какие методы планирования чаще всего применяются в управлении проектами?
11. Почему важно определять ресурсы и сроки на раннем этапе проекта?
12. Приведите пример показателя эффективности проекта.
13. Какие риски могут возникнуть при реализации проекта?
14. Как проектный подход помогает организации достигать целей?
15. Назовите основные роли в рабочей команде.
16. Чем отличается лидер от менеджера?
17. Какие факторы влияют на эффективность работы команды?
18. Опишите пример метода мотивации членов команды.
19. Почему важна коммуникация внутри коллектива?
20. Как распределение ролей влияет на результативность команды?
21. Какие ошибки чаще всего допускают руководители при управлении группой?
22. Что понимается под самоменеджментом?
23. Почему важно планировать личное время менеджера?
24. Назовите три принципа эффективного самоменеджмента.
25. Приведите пример постановки личной цели по принципу SMART.
26. В чём роль самоконтроля в профессиональной деятельности?
27. Какие факторы мешают саморазвитию менеджера?
28. Почему самоорганизация считается ключевой компетенцией современного руководителя?
29. Какие современные проблемы менеджмента вы можете назвать?
30. В чём заключается роль цифровизации в управлении?
31. Почему управление удалёнными командами стало актуальной проблемой?
32. Какие источники информации можно использовать для изучения проблем менеджмента?
33. В чём значение сравнительного анализа национальных моделей менеджмента?
34. Приведите пример проблемы, связанной с мотивацией персонала в современных организациях.
35. Как социальная ответственность бизнеса отражается на практике современного менеджмента?

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической	30-39

речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютеров и программное обеспечение.

Примеры тестов для проведения промежуточной аттестации

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какое из утверждений наиболее полно отражает содержание понятия «менеджмент»?
A) Искусство управления людьми
B) Совокупность методов управления организацией
C) Теория, практика и искусство управления
D) Только административное управление

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие тенденции относятся к современному менеджменту?
A) Цифровизация процессов
B) Усиление бюрократизации
C) Глобализация бизнеса
D) Использование гибких методов управления

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие принципы характерны для современного менеджмента?
A) Ориентация на результат
B) Централизация любой ценой
C) Клиентоориентированность
D) Инновационность

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между направлениями менеджмента и их особенностями:

7. Традиционный менеджмент
8. Современный менеджмент

9. Инновационный менеджмент

А. ориентация на стабильность и контроль

Б. гибкость и адаптивность

В. внедрение новых технологий

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между ключевыми категориями:

7. Управление
8. Менеджмент
9. Лидерство

А. функция организации

Б. искусство управления

В. способность влиять на людей

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы управленческого процесса:

A) Планирование

B) Организация

C) Мотивация

D) Контроль

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы внедрения новых технологий в менеджменте:

A) Анализ рынка

B) Определение цели

C) Выбор инструмента

D) Внедрение

E) Оценка эффективности

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Основные идеи Файоля включают:

A) Принцип единства руководства

B) Разделение власти и ответственности

C) Административные функции управления

D) Игнорирование дисциплины

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Что является особенностью бюрократической модели Вебера?

A) Четкая иерархия

B) Формализованные правила

C) Личная преданность руководителю

D) Разделение компетенций

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между школами менеджмента и их представителями:

7. Научная школа
8. Административная школа
9. Бюрократическая теория

А. Ф. Тейлор

Б. А. Файоль

В. М. Вебер

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между подходами и их характеристикой:

7. Процессный
8. Системный
9. Ситуационный

А. последовательность управленческих функций

Б. организация как единое целое
В. выбор метода в зависимости от условий

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между особенностями национальных моделей:

7. Американский менеджмент
8. Японский менеджмент
9. Российский менеджмент

А. индивидуализм
Б. коллективизм
В. гибрид западных и национальных практик

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите исторические этапы развития менеджмента:
A) Научная организация труда
B) Административная школа
C) Бюрократическая теория
D) Системный и ситуационный подходы

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы развития японского менеджмента:
A) Формирование принципов пожизненного найма
B) Усиление роли командной работы
C) Внедрение методов «кайдзен»
D) Международное признание японской модели

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы управления относятся к экономическим?
A) Планирование
B) Приказы
C) Кредитование
D) Премии

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Организационно-распорядительные методы включают:
A) Приказы
B) Распоряжения
C) Финансовые стимулы
D) Регламентирование

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Социально-психологические методы направлены на:
A) Материальное стимулирование
B) Влияние на социальную активность
C) Формирование корпоративной культуры
D) Личностные отношения

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Выберите методы, которые лучше всего мотивируют сотрудников на долгосрочную работу, и обоснуйте:
A) Премии
B) Повышение по должности
C) Обучение и развитие
D) Угроза увольнения

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему нельзя ограничиваться только экономическими методами?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какие из ниже перечисленных методов относятся к социально-психологическим?
A) Приказ
B) Общественное признание

C) Тренинг командообразования
D) Финансовый бонус

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины предполагает, как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки магистров, она формирует ответственность, дисциплинированность и способствует осознанной познавательной активности, выработке практических навыков работы с учебной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом (см. ранее). Изучение дисциплины завершается экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения практических занятий, активной работы в процессе занятий, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

В ходе практических занятий происходит изучение и освоение учебных тем. Они служат для ознакомления с материалом, развития необходимых коммуникативных умений и навыков, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию, обучающемуся необходимо:

- повторять пройденный ранее учебный материал по рекомендованному учебнику, а также с опорой на личные конспекты занятий;
- выполнять заданные преподавателем устные и письменные задания, служащие систематизации знаний и подготовкой к следующему занятию.

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием рекомендованного учебника, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;

- выполнение индивидуальных домашних заданий;
- подготовку устного выступления на практическом занятии;
- подготовку презентаций к выступлениям;
- подготовку диалога;
- написание реферата в виде социологического исследования;
- подготовка к публичной защите реферата;
- подготовка к промежуточной аттестации.

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к промежуточной аттестации, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к промежуточной аттестации студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к промежуточной аттестации включает в себя следующие этапы:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие промежуточной аттестации по темам курса;
- посещение специальных часов консультаций с преподавателем.

Самостоятельная работа студентов является важным этапом подготовки к экзамену, поскольку студент имеет возможность оценить уровень собственных знаний и своевременно восполнить имеющиеся пробелы.

Основным источником подготовки к промежуточной аттестации являются рекомендованные учебники, где учебный материал дается в систематизированном виде, а также конспекты занятий, в которых основные положения его детализируются, подкрепляются уточнениями преподавателя. В ходе подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемого материала.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад – это специально подготовленное аналитическое сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Возможно использование кратких тезисов выступления. Структура доклада включает:

1. Введение:

– указывается тема и цель доклада;

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины доклада, а также тематические разделы содержания доклада;

– намечаются методы решения представленной в докладе проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти минут.

Методические рекомендации по подготовке письменного домашнего задания

Письменное домашнее задание является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Письменное ДЗ направлено на:

- углубление понимания ключевых концепций дисциплины посредством применения теории на практике;
- развитие критического мышления и умения аргументированно излагать свои мысли;
- формирование навыков научно-исследовательской деятельности, включая анализ информации и оформление результатов в соответствии с академическими стандартами.

Индивидуальность работы. ДЗ выполняется каждым студентом самостоятельно. Вопросы для ДЗ размещены в системе дистанционного обучения (СДО) по каждой теме курса. Ответы должны:

- точно соответствовать поставленному вопросу;
- быть логически структурированными (введение, основная часть, выводы);
- сочетать краткость изложения с полнотой раскрытия темы (рекомендуемый объем — 1–2 страницы на вопрос);
- опираться на материалы лекций, семинаров и рекомендованную литературу, дополняя их собственным анализом.

Ответы должны демонстрировать понимание лекционного материала и его развитие в контексте поставленной задачи.

Требования к оформлению работы

Готовое задание оформляется в электронном виде в формате Microsoft Word (.docx) и должно соответствовать следующим стандартам:

3.1. Общие правила

- Тип документа: Текстовый файл с расширением .docx.
- Поля страницы: 2,5 см со всех сторон.
- Шрифт: Times New Roman, размер 14 пунктов.
- Межстрочный интервал: 1,5.
- Выравнивание: по ширине.
- Отступ абзаца: 1,25 см.

Работа должна соответствовать требованиям ГОСТ 2018 (ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»). Особое внимание уделите:

- правильному оформлению ссылок на источники в тексте (в квадратных скобках с

4. Порядок сдачи и проверки:

- Работа загружается в СДО в раздел, соответствующий теме курса, до дедлайна, указанного преподавателем.
- Название файла формируется по шаблону:

ФИО_№ Темы (например, Иванов_3.docx).

- После проверки преподаватель выставляет оценку и оставляет комментарии в системе дистанционного обучения. При необходимости работа может быть возвращена на доработку.

Методические рекомендации по подготовке реферата в виде социологического исследования

Социологическое исследование является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Примерный перечень тем социологических исследований определяется программой дисциплины. Тему социологического исследования студент выбирает из перечня рекомендуемых преподавателем, либо предлагает самостоятельно, но с учетом рекомендаций.

Требования к содержанию, объему и оформлению исследования, а также критерии его оценки устанавливаются преподавателем с учетом специфики дисциплины. При их отсутствии студент руководствуется общими требованиями, изложенными в настоящих методических указаниях.

Содержание исследования. Социологическое исследование, как правило, должно содержать следующие структурные элементы:

1) титульный лист – 1стр.;
2) содержание – 1 стр.;
3) программа исследования – 2-3 стр.;
4) рабочий план-график – 1 стр.;
5) выводы – 2-3 стр.;
6) список использованных источников – 1-2 стр.;
7) последний лист для замечаний – 1 стр.;
8) приложения (при необходимости) – без ограничений.

Титульный лист исследования оформляется по установленному образцу.

В содержании приводятся наименования структурных частей исследования с указанием номера страницы, с которой начинается соответствующий раздел.

В программе дается описание теоретической и методологической части исследования: обосновывается актуальность выбранной темы; определяется цель работы и задачи, подлежащие решению для её достижения; описываются объект и предмет исследования, информационная база исследования, выдвигаются гипотезы, описываются методы исследования.

В плане-графике в виде таблицы указываются основные виды работ, сроки выполнения.

В заключении логически последовательно излагаются выводы, к которым пришел студент в результате проведения исследования, анализируются полученные данные. Заключение должно кратко характеризовать достижение всех поставленных в программе гипотез.

Список использованных источников является составной частью работы и отражает степень изученности рассматриваемой проблемы. Количество источников в списке определяется студентом самостоятельно.

В приложения следует относить инструментарий сбора первичной социологической информации а также статистической обработки полученной информации.

Оформление исследования:

1. Готовое социологическое исследование выкладывается в соответствующий

3. Файл WORD, шрифт - «Times New Roman», размер шрифта - № 14, межстрочный интервал – полуторный.

4. Текст исследования, таблицы и иллюстрации следует располагать на листах, соблюдая следующие размеры полей: левое поле – 30 мм, правое поле - 10 мм, верхнее поле - 20 мм, нижнее поле - 20 мм. При печати текстового материала следует использовать выравнивание «по ширине» (двухстороннее выравнивание).

5. Нумерация страниц – сквозная, начиная с титульного листа. Непосредственно на титульном листе номер страницы не ставится, номера последующих страниц проставляются в правом верхнем углу арабскими цифрами (шрифт №10), без точки в конце.

6. Названия структурных элементов располагаются на отдельных строках и

выполняются жирным шрифтом, прописными (заглавными) буквами (СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ и т.д.), без переносов и с выравниванием по центру. Эти заголовки отделяются от текста межстрочным интервалом. Подчеркивать заголовки не следует. Точку в конце заголовка ставить не нужно.

7. Абзацный отступ (отступ в начальной строке текста абзаца) должен составлять 12-15 мм.

8. Текст должен быть четким, законченным, понятным. Орфография и пунктуация текста должны соответствовать ныне действующим правилам.

9. При ссылке на источник после упоминания о нем в тексте проставляется в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников. В необходимых случаях (обычно при использовании цифровых данных или цитаты) указываются и страницы источника, на которых помещается используемая информация.

Подготовка к защите реферата и написанию презентации

Подготовка к защите реферата направлена на демонстрацию глубины понимания темы, умения аргументированно излагать свои мысли и отвечать на вопросы комиссии.

Требования к защите:

Выступление должно быть кратким (5–7 минут), структурированным и содержательным;

Не следует читать текст с листа — используйте тезисный план или слайды;

Презентация должна поддерживать речь, а не заменять её — минимум текста, максимум визуализации (схемы, графики, ключевые тезисы);

Ответы на вопросы должны быть точными, обоснованными и соответствовать содержанию работы.

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Попов, А. А. Общий менеджмент : учебное пособие / А. А. Попов, Д. А. Попов. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2016. — 567 с. — ISBN 978-5-905916-99-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/42931.html

2. Ботнарюк, М. В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) : учебное пособие для магистров / М. В. Ботнарюк, С. А. Калинина. — Новороссийск : Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова,

2016. — 55 c. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/64865.html

8.2. Дополнительная литература

1. Шевцова, Н. М. Теория управления : учебное пособие / Н. М. Шевцова, Т. В. Сабетова, И. Ю. Федулова. — Воронеж : Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2015. — 183 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/72766.html

2. *Одинцов, А. А.* Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 210 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-04814-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/437847

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» // СПС «Консультант-Плюс».

2. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.11.2014) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // СПС «Консультант-Плюс».

3. Федеральный закон от 10.01.2002 № 1-ФЗ "Об электронной цифровой подписи" // Собр. законодательства Рос. Федерации. − 2002. − № 2

4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ "О персональных данных" // Собр. законодательства Рос. Федерации. − 2006. − № 31.

5. «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных» (Закон РФ № 3523-1).

8.4 Интернет-ресурсы

1 http://www.evernote.com– Информационный менеджер

2 http://www.gpntb.ru- Государственная публичная научно-техническая библиотека.

3 http://www.nlr.ru - Российская национальная библиотека.

4 http://www.rsl.ru-http://www.rsl.ru/ Российская государственная библиотека.

5 http://www.integrum.ru-http://www.integrum.ru/ База данных по организациям России.

6 http://www.gosuslugi.ru/ - федеральный портал государственных услуг Российской Федерации.

7 http://kremlin.ru/- сервер органов государственной власти России.

8 http://www.duma.gov.ru/- сервер Государственной думы РФ.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02 Методы исследования в менеджменте

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ
Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса

Заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н. А.С. Чумаков

Заведующий кафедрой:

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А. Е. Чунина.

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02 Методы исследования в менеджменте рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента факультета управления, экономики и права.

Протокол № 05 от «26» декабря 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Методы исследования в менеджменте в современном мире обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
	УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.3 Выбирает оптимальный способ решения поставленных задач, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.3.З-1 Знает нормативно-правовые основы управленческой деятельности, методы оценки ресурсов и ограничений для обоснованного выбора оптимальных решений в сфере корпоративного управления. УК-2.3.У-1 Умеет выбирать оптимальные способы решения управленческих задач, учитывая действующие правовые нормы, доступные ресурсы и существующие ограничения в контексте стратегического развития организации.
	ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1.1 Диагностирует проблемную ситуацию и формулирует управленческие задачи на основе знаний современной экономической и управленческой теории	ОПК-1.1.З-1 Знает современные экономические и управленческие теории, методы диагностики проблемных ситуаций и принципы формулирования управленческих задач на теоретико-методологической основе. ОПК-1.1.У-1 Умеет: диагностировать проблемные ситуации и формулировать управленческие задачи, опираясь на современные экономические и управленческие теории для обоснования принимаемых решений в контексте корпоративного управления и стратегического развития.

		ОПК-1.2 Предлагает управленческие решения, используя инновационные подходы и результаты бенчмаркинга	ОПК-1.2.З-1 Знает: современные инновационные управленческие подходы, методологию и инструменты бенчмаркинга, а также принципы критического анализа и адаптации лучших отраслевых практик для разработки управленческих решений. ОПК-1.2.У-1 Умеет разрабатывать и предлагать управленческие решения, применяя инновационные подходы и результаты бенчмаркинга для оптимизации процессов корпоративного управления и стратегического развития..
	ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1 Выбирает и применяет соответствующие содержанию управленческих и исследовательских задач современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных	ОПК-2.1.З-1 Знает современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных, а также принципы их выбора в зависимости от специфики управленческих и исследовательских задач. ОПК-2.1.У-1 Умеет обоснованно выбирать и практически применять современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных, адекватные содержанию решаемых управленческих и исследовательских задач.
		ОПК-2.2 Содержательно интерпретирует полученные результаты анализа при решении управленческих и исследовательских задач с применением современных цифровых технологий	ОПК-2.2.З-1 Знает принципы и методы интерпретации результатов анализа данных, возможности современных цифровых технологий для визуализации, верификации и представления аналитических выводов в управленческом и исследовательском контексте. ОПК-2.2.У-1 Умеет содержательно интерпретировать полученные результаты анализа при решении управленческих и исследовательских задач с

			применением современных цифровых технологий, обеспечивая обоснованность выводов и практическую применимость рекомендаций в сфере корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 4 з.е., 144 ак.час

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических час. лекций,
- 4 академических час. практических занятий,
- 132 академических час. самостоятельной работы,
- 4 академических час. контроль

Б1.О.02 Методы исследования в менеджменте изучается во 2-м семестре 1-го курса после изучения дисциплин:

- Современный менеджмент.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Методологические основы исследований в менеджменте	21	0,5			0,5								20	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2	Системный подход в менеджмент.														Тестирование, Контрольное задание

Тема 3	Виды исследований.	25	0,5			0,5							24	Тестирование, Контрольное задание
Тема 4	Количественные методы исследований в менеджменте.	23	0,5			0,5							22	Тестирование, Контрольное задание
Тема 5	Методы исследовании внешней и внутренней среды организации.	24	1			1							22	Тестирование, Контрольное задание
Тема 6	Моделирование как метод исследований в менеджменте.	24	1			1							22	Тестирование, Контрольное задание
Тема 7	Качественные методы исследований в	23	0,5			0,5							22	Тестирование, Контрольное задание

	менеджменте													
Промежуточная аттестация		4								4				зачет
Итого		144	4			4				4			132	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1 Методологические основы исследований в менеджменте. УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2.

Сущность научного исследования, социальная роль исследования в рыночной экономике, взаимосвязь управленческих процедур и исследования, основные методологические атрибуты научного исследования. Типы исследований в менеджменте. Фундаментальные и прикладные, количественные и качественные, уникальные и комплексные исследования. Зависимость вида применяемого исследования от организационных факторов: уровня принятия решения, желаемого результата и т.д. Содержание магистерского исследования: теоретическая часть, методологическая часть, практическая часть. Составляющие введения: актуальность, степень разработанности проблемы, цель и задачи исследования, объект и предмет исследования, основные результаты исследования. Основные характеристики магистерского исследования.

Тема 2 Системный подход в менеджменте. УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2.

Сущность системы, ее основные характеристики, виды. Закрытые и открытые системы. Свойства, характеризующие сущность и сложность систем. Свойства, характеризующие связь системы с внешней средой. Свойства, характеризующие целеполагание системы. Свойства, характеризующие параметры функционирования и развития системы. Системный подход к исследованию организации. Основные принципы системы. Этапы реализации системного подхода в исследовании организации. Системный анализ: анализ и описание принципов построения и работы системы в целом; анализ особенностей всех компонентов системы, их взаимозависимостей и внутреннего строения; установление сходства и различия изучаемой системы и других систем; перенос по определенным правилам свойств модели на свойства изучаемой системы. Черты развития социально-экономических систем.

Тема 3 Виды исследований. УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2.

Качественные и количественные. Первичные и вторичные. Кабинетные и полевые. Наблюдения и эксперименты. Фундаментальные и прикладные. Уникальные и комплексные. Критерии классификации исследований: участие персонала в их проведении, организованность, цель исследования, информационное обеспечение, ресурсы, время.

Тема 4 Количественные методы исследований в менеджменте. УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2.

Понятие эффективности исследования и основные факторы ее формирования. Исследовательский потенциал управления. Принципы обеспечения эффективности исследований в менеджменте. Ключевые понятия. Эффективность и результативность. Показатели эффективности и результативности. Экстраполяция трендов. Метод скользящей средней для разработки прогноза. Статистические методы исследования: статистическое наблюдение; сводка и группировка материалов статистического наблюдения; абсолютные и относительные статистические величины; вариационные ряды; выборка; корреляционный и регрессионный анализ; ряды динамики. Методы математического программирования в исследованиях систем управления.

Тема 5 Методы исследования внешней и внутренней среды организации. УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2.

STEP-анализ: история появления, оценка факторов, факторы, влияющие на развитие организации, разработка рекомендация на основе оценки факторов. SWOT-анализ: сущность, матрица SWOT, приоритизация факторов, разработка стратегических мер на основе результатов анализа.

Тема 6 Моделирование как метод исследований в менеджменте. УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2.

Сущность моделирования. Понятие бизнес-моделирования и бизнес-процесса. Виды бизнеспроцессов. Цели моделирования бизнес-процессов. Сущность модели бизнес-процесса. Этапы моделирования. Свойства моделей бизнес-процессов. Виды моделирования бизнес-процессов. Принципы и методы моделирования. Пример моделирования бизнес-процессов. Примеры моделирования случайных процессов методом Монте-Карло. Преимущества и недостатки моделирования как метода исследования в менеджменте.

Тема 7 Качественные методы исследования в менеджменте. УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2.

Сущность, достоинства и недостатки. Характеристики методов экспертных оценок. Методы коллективной работы экспертной группы. Мозговой штурм: сущность и алгоритм осуществления. Метод совещаний. Деловые игры. Метод сценариев. Метод «суда». Дерево целей. Морфологический анализ: сущность. Сбор индивидуальных мнений экспертов. Метод Дельфи: сущность и этапы реализации. Интервью. Анкетный опрос.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Методы исследования в менеджменте в современном мире входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательн	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

	ость	ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Опрос по темам 1-7	100	0,15	15
Контрольная точка 2	100	0,15	15

Тестирование по темам 1-7			
Контрольная точка 3 Тестирование по темам 1-7	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		0,6	60
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи в журнале РИНЦ по теме дисциплины	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			30
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			90

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 30 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат участника) – 20 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат призера) – 80 баллов.

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Методы исследования в менеджменте в современном мире используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1. УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Сущность научного исследования.
2. Социальная роль исследования в рыночной экономике.
3. Взаимосвязь управленческих процедур и исследования.
4. Основные методологические атрибуты научного исследования.
5. Типы исследований в менеджменте.
6. Фундаментальные и прикладные, количественные и качественные, уникальные и комплексные исследования.

Типовое индивидуальное задание:

1. Определить объект предмет, цель, задачи исследования
2. Составить план психолого-социологического исследования.

Типовые оценочные материалы по теме 2. УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2.

Типовые вопросы для опроса и докладов с презентациями:

1. Сущность системы, ее основные характеристики, виды.
2. Закрытые и открытые системы.
3. Свойства, характеризующие сущность и сложность систем.
4. Свойства, характеризующие связь системы с внешней средой.
5. Свойства, характеризующие целеполагание системы.
6. Свойства, характеризующие параметры функционирования и развития системы.
7. Системный подход к исследованию организации.

Типовые оценочные материалы по теме 3. УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Качественные исследования.
2. Количественные исследования.
3. Первичные исследования.
4. Вторичные исследования.
5. Кабинетные исследования.
6. Полевые исследования.
7. Наблюдения и эксперименты.
8. Фундаментальные исследования.

Типовые оценочные материалы по теме 4. УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Понятие эффективности исследования и основные факторы ее формирования.
2. Исследовательский потенциал управления.
3. Принципы обеспечения эффективности исследований в менеджменте.
4. Эффективность и результативность.
5. Показатели эффективности и результативности.
6. Экстраполяция трендов.
7. Метод скользящей средней для разработки прогноза.

Типовые оценочные материалы по теме 5. УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2.

Типовые вопросы для опроса и докладов с презентациями:

1. STEP-анализ: история появления, оценка факторов, факторы, влияющие на развитие организации, разработка рекомендация на основе оценки факторов.
2. SWOT-анализ: сущность, матрица SWOT, приоритизация факторов, разработка стратегических мер на основе результатов анализа

Типовое индивидуальное задание:

Проанализируйте Ваше учебное заведение при помощи STEP-анализа и SWOT-анализа.

Типовые оценочные материалы по теме 6. УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Сущность моделирования.
2. Понятие бизнес-моделирования и бизнес-процесса.
3. Виды бизнеспроцессов.
4. Цели моделирования бизнес-процессов.
5. Сущность модели бизнес-процесса.
6. Этапы моделирования.
7. Свойства моделей бизнес-процессов.
8. Виды моделирования бизнес-процессов.

Типовые оценочные материалы по теме 7. УК-2.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-2.1, ОПК-2.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Сущность, достоинства и недостатки качественных методов исследования.
2. Характеристики методов экспертных оценок.
3. Методы коллективной работы экспертной группы.
4. Мозговой штурм: сущность и алгоритм осуществления.
5. Метод совещаний.
6. Деловые игры.
7. Метод сценариев.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30

Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.
Тема 1-7.

Опрос.

1. Что такое научное исследование в менеджменте?
2. Назовите основные методологические атрибуты научного исследования.
3. Чем прикладное исследование отличается от фундаментального?
4. Что такое объект и предмет исследования?
5. Какова социальная роль исследований в современной экономике?
6. Что включает в себя программа исследования?
7. Какие основные типы исследований вы знаете?
8. Что такое система в менеджменте?
9. Назовите основные свойства системы.
10. Что такое эмерджентность?
11. Чем открытая система отличается от закрытой?
12. Что такое системный подход?
13. Что такое обратная связь в системе?
14. Каковы этапы системного анализа?
15. Чем качественные методы отличаются от количественных?
16. Что такое первичные и вторичные исследования?
17. Что такое кабинетное исследование?
18. Что такое полевое исследование?
19. Чем наблюдение отличается от эксперимента?
20. Какой вид исследования вы выберете для изучения мотивации сотрудников и почему?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не

	умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2.

Тема 1-7

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тема 1. Методологические основы исследований в менеджменте

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между понятием и его определением.

1. Проблема
2. Гипотеза
3. Задача

А. Конкретный шаг, этап для достижения цели исследования.
Б. Противоречивая ситуация, требующая разрешения.
В. Научное предположение, требующее проверки.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов исследовательского процесса.
А. Сбор и обработка данных
Б. Формулировка гипотезы
В. Определение проблемы и целей
Г. Анализ результатов и выводы

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что такое объект исследования?

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных элементов являются обязательными для программы исследования?
А) Проблема, цель, задачи
Б) Библиографический список
В) Объект и предмет
Г) Смета расходов

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Верно ли, что гипотеза в исследовании формулируется после проведения эксперимента?

Тема 2. Системный подход в менеджменте

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между свойством системы и его характеристикой.

1. Эмерджентность
2. Целостность
3. Адаптивность

А. Наличие новых свойств у системы, отсутствующих у ее элементов.
Б. Способность системы приспосабливаться к изменениям внешней среды.
В. Несводимость свойств системы к простой сумме свойств ее элементов.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов реализации системного подхода в исследовании организации.
А. Определение целей и критериев исследования системы.

Б. Выделение системы из окружающей среды.
В. Анализ структуры системы и взаимосвязей между элементами.
Г. Синтез нового знания о системе.

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что такое системный анализ и чем он отличается от системного подхода?

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных систем являются открытыми?
А) Часы
Б) Коммерческая организация
В) Закрытая химическая колба
Г) Университет

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Можно ли считать организацию, не взаимодействующую с внешней средой, жизнеспособной?

Тема 3. Виды исследований

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видом исследования и его описанием.

1. Полевое
2. Кабинетное
3. Эксперимент

А. Исследование, проводимое с использованием вторичных источников информации.
Б. Исследование, предполагающее сбор первичных данных в естественных условиях.
В. Исследование, в котором целенаправленно изменяются параметры для изучения их влияния.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность действий при проведении вторичного исследования.
А. Анализ и синтез собранной информации.
Б. Поиск релевантных источников информации.
В. Формулировка информационного запроса.
Г. Оценка достоверности источников.

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Назовите ключевые критерии для классификации исследований в менеджменте.

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных исследований являются первичными?
А) Анализ данных государственной статистики
Б) Анкетирование сотрудников компании
В) Глубинное интервью с экспертом
Г) Изучение годовых отчетов конкурентов

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Всегда ли комплексное исследование является более эффективным, чем уникальное?

Тема 4. Количественные методы исследований в менеджменте

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между статистическим методом и его назначением.

1. Корреляционный анализ
2. Регрессионный анализ
3. Метод скользящей средней

А. Прогнозирование будущих значений на основе усреднения прошлых.
Б. Определение тесноты и направления связи между переменными.
В. Построение модели зависимости одной переменной от другой.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов статистического исследования.
А. Сводка и группировка данных.
Б. Статистическое наблюдение (сбор данных).

В. Анализ данных и интерпретация результатов.
Г. Формулировка гипотез.

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем различие между эффективностью и результативностью исследования?

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных методов относятся к методам математического программирования?
А) SWOT-анализ
Б) Линейное программирование
В) Дерево целей
Г) Транспортная задача

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Правда ли, что экстраполяция трендов всегда дает точный прогноз?

Тема 5. Методы исследования внешней и внутренней среды организации

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между элементом SWOT-анализа и его характеристикой.

1. Сильные стороны (Strengths)
2. Возможности (Opportunities)
3. Угрозы (Threats)

А. Факторы внешней среды, способные нанести ущерб организации.
Б. Внутренние атрибуты организации, дающие ей преимущество.
В. Факторы внешней среды, которые организация может использовать для роста.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность проведения STEP-анализа.
А. Разработка рекомендаций на основе оценки факторов.
Б. Оценка влияния каждого фактора на организацию.
В. Идентификация ключевых факторов макросреды.
Г. Анализ текущего состояния факторов.

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какова основная цель проведения SWOT-анализа?

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных факторов относятся к социальным (Social) в STEP-анализе?
А) Уровень инфляции
Б) Демографические тенденции
В) Изменение культурных ценностей
Г) Экологическое законодательство

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Является ли STEP-анализ достаточным инструментом для принятия стратегических решений?

Тема 6. Моделирование как метод исследований в менеджменте

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видом бизнес-процесса и его описанием.

1. Основной
2. Вспомогательный
3. Процесс управления

А. Процесс, создающий ценность для внешнего клиента.
Б. Процесс, обеспечивающий функционирование основных процессов (например, HR).
В. Процесс, связанный с планированием и контролем деятельности.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов моделирования бизнес-процессов.
А. Формализация и описание процесса.
Б. Идентификация и выделение процессов.
В. Анализ и оптимизация построенной модели.
Г. Выбор нотации и инструмента моделирования.

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Назовите ключевые преимущества использования моделирования в управленческих исследованиях.

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных утверждений характеризуют метод Монте-Карло?

А) Основан на многократном случайном моделировании.

Б) Используется для точного детерминированного прогноза.

В) Позволяет оценить риски и неопределенность.

Г) Применяется только для финансовых расчетов.

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Всегда ли более детализированная модель бизнес-процесса является более полезной?

Тема 7. Качественные методы исследований в менеджменте

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между качественным методом и его описанием.

1. Метод Дельфи
2. Мозговой штурм
3. Фокус-группа

А. Групповая дискуссия для генерации большого количества идей без критики.

Б. Многоуровневый анонимный опрос экспертов для выработки консенсуса.

В. Групповое интервью для выявления глубинных восприятий и мнений.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов проведения мозгового штурма.

А. Генерация идей (без критики).

Б. Формулировка проблемы.

В. Отбор и оценка предложенных идей.

Г. Подбор участников.

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем основное преимущество метода Дельфи перед традиционным совещанием экспертов?

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных методов относятся к методам коллективной работы экспертной группы?

А) Анкетный опрос

Б) Деловые игры

В) Метод сценариев

Г) Наблюдение

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Является ли фокус-группа репрезентативным методом исследования?

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3.

Контрольные задания:

Задание 1. Критический анализ проблемной ситуации

Цель. Продемонстрировать способность осуществлять критический анализ проблемной ситуации на основе системного подхода.

Методические указания для студента:

Вам представлено описание проблемной ситуации: «В компании «Альфа» наблюдается снижение лояльности клиентов, учащаются жалобы на качество обслуживания и растет отток постоянных клиентов. Руководство видит причину в недостаточной работе frontline-сотрудников».

Используя системный подход, проведите критический анализ данной ситуации.

1. Выявите и сформулируйте не менее 3 возможных системных причин проблемы (например, неэффективные бизнес-процессы, проблемы в системе мотивации, недостаточное обучение).
2. Для каждой выявленной причины предложите инструмент или метод критического анализа, который можно применить для ее глубокого изучения (например, для анализа процесса – моделирование «как есть», для анализа мотивации – анкетирование сотрудников).
3. Обоснуйте, почему выбранные вами причины являются системными, а не единичными.

Критерии оценивания:

«Отлично» (5 баллов): Выявлено 3 и более системные причины. Для каждой причины адекватно выбран и обоснован инструмент анализа. Дано четкое развернутое объяснение системного характера причин. Логика анализа безупречна.

«Хорошо» (4 балла): Выявлено 3 причины. Инструменты анализа выбраны адекватно, но обоснование их выбора недостаточно подробное. Объяснение системного характера причин присутствует, но может быть более глубоким.

«Удовлетворительно» (3 балла): Выявлено 2 причины. Инструменты анализа выбраны не всегда адекватно или без должного обоснования. Объяснение системного характера причин поверхностное.

«Неудовлетворительно» (0-2 балла): Выявлена 1 или не выявлено ни одной системной причины. Инструменты анализа не предложены или выбраны неадекватно. Объяснение отсутствует или неверное.

Задание 2. Разработка плана сбора и анализа данных

Цель. Продемонстрировать способность применять современные техники и методики сбора данных и продвинутые методы их обработки и анализа.

Методические указания для студента:

Цель исследования: выявить факторы, влияющие на удовлетворенность сотрудников внутренним климатом в организации.

Разработайте краткий план исследования, включающий:

1. Методику сбора данных: Выберите один основной метод (например, анкетный опрос) и обоснуйте его выбор. Разработайте примерную структуру инструмента (какие блоки вопросов должны быть в анкете: о коммуникациях, руководстве, корпоративной культуре и т.д.).
2. Метод обработки и анализа: Выберите и обоснуйте один продвинутый метод статистического анализа, который будет применен к собранным данным для достижения цели (например, корреляционный анализ для выявления связи между факторами и общей удовлетворенностью, или факторный анализ для группировки факторов). Объясните, что позволит узнать выбранный метод.

Критерии оценивания:

«Отлично» (5 баллов): Метод сбора данных выбран и обоснован абсолютно адекватно цели. Структура инструментария логична и полностью соответствует задаче.

Выбранный метод анализа является продвинутым, его применение четко обосновано и напрямую связано с целью.

«Хорошо» (4 балла): Метод сбора данных выбран адекватно, обоснование присутствует. Структура инструментария в целом логична. Метод анализа выбран правильно, но обоснование его применения недостаточно развернуто.

«Удовлетворительно» (3 балла): Метод сбора данных выбран верно, но без обоснования. Структура инструментария неполная или нелогичная. Выбран простой метод анализа (например, только описательная статистика) или обоснование сложного метода некорректно.

«Неудовлетворительно» (0-2 балла): Метод сбора данных выбран неадекватно цели. Структура инструментария не разработана. Метод анализа не выбран или выбран ошибочно.

Задание 3. Выбор метода исследования для управленческого решения

Цель. Продемонстрировать способность самостоятельно выбирать методы исследования в менеджменте для принятия обоснованного управленческого решения.

Методические указания для студента:

Перед руководством компании стоит задача: «Принять решение о целесообразности запуска нового продукта на новый региональный рынок».

1. Выберите и обоснуйте один качественный и один количественный метод исследования, которые необходимо провести для принятия взвешенного решения.
2. Для каждого выбранного метода кратко сформулируйте, какую конкретно информацию для принятия решения он предоставит (например, качественный метод – глубинные интервью с потенциальными клиентами для понимания барьеров восприятия; количественный – опрос для оценки потенциального спроса и приемлемой цены).
3. Сделайте вывод о том, как совместное применение этих двух методов позволит минимизировать риски принятия решения.

Критерии оценивания:

«Отлично» (5 баллов): Выбраны адекватные и взаимодополняющие качественный и количественный методы. Дано четкое и полное обоснование выбора каждого. Информационный результат от применения каждого метода сформулирован точно. Вывод о синергетическом эффекте методов сделан верно и развернуто.

«Хорошо» (4 балла): Методы выбраны адекватно, обоснование присутствует, но неполное. Информационный результат сформулирован. Вывод о минимизации рисков присутствует.

«Удовлетворительно» (3 балла): Методы выбраны верно, но без обоснования или один из методов выбран неадекватно. Информационный результат сформулирован расплывчато. Вывод отсутствует или слабый.

«Неудовлетворительно» (0-2 балла): Методы выбраны неверно, не обоснованы. Информационный результат не определен. Вывод отсутствует.

Задание 4. Критический обзор научного исследования

Цель. Продемонстрировать способность обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте.

Методические указания для студента:

Вам предоставлен фрагмент научной статьи по менеджменту (например, аннотация, введение, методология и ключевые выводы).

Проведите его критическую оценку по следующему плану:

1. Обобщение: Сформулируйте основную цель, объект, предмет и метод исследования, описанные в статье.
2. Критическая оценка: Оцените, насколько выбранный автором метод исследования соответствует поставленной цели. Выявите и сформулируйте один возможный недостаток или ограничение представленного

исследования (например, маленькая выборка, неучет определенного фактора, субъективность качественного метода и т.д.).

Критерии оценивания:

«Отлично» (5 баллов): Основные элементы исследования (цель, объект, предмет, метод) обобщены точно и полно. Критическое замечание является релевантным, существенным и четко сформулированным. Продемонстрировано глубокое понимание взаимосвязи между методом и целью исследования.

«Хорошо» (4 балла): Элементы исследования обобщены верно, но неполно. Критическое замечание релевантно, но сформулировано менее четко или относится к менее существенному ограничению.

«Удовлетворительно» (3 балла): Элементы исследования обобщены с неточностями. Критическое замечание поверхностно или не вполне релевантно.

«Неудовлетворительно» (0-2 балла): Элементы исследования не выявлены или обобщены неверно. Критическое замечание отсутствует или не соответствует содержанию статьи.

Задание 5. Комплексный анализ кейса

Цель. Продемонстрировать комплексное владение компетенциями УК-1, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-5 в рамках решения одной задачи.

Методические указания для студента:

Ознакомьтесь с кратким описанием кейса: «Малое инновационное предприятие столкнулось с резким падением продаж своего флагманского продукта. Маркетинговая стратегия не менялась. Первичный анализ не выявил очевидных причин».

Разработайте программу исследования для диагностики проблемы, включив в нее:

1. Проблема и цель исследования: Сформулируйте их, исходя из описанной в кейсе ситуации.
2. Системный анализ проблемы (УК-1): Выявите 2-3 возможные системные причины падения продаж (например, изменения у потребителей, действия конкурентов, внутренние проблемы продукта).
3. План сбора и анализа данных (ОПК-2, ОПК-3): Для каждой выявленной причины предложите конкретный метод исследования (например, для анализа действий конкурентов – кабинетное исследование и бенчмаркинг; для анализа проблем продукта – опрос клиентов). Обоснуйте выбор методов.
4. Критическая оценка (ОПК-5): Укажите одно ключевое ограничение вашей программы исследования и его возможное влияние на результаты.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютерного оборудования и программного обеспечения.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме (зачет) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопросы к зачету:

1. Что такое научное исследование в менеджменте?
2. Назовите основные методологические атрибуты научного исследования.
3. Чем прикладное исследование отличается от фундаментального?
4. Что такое объект и предмет исследования?
5. Какова социальная роль исследований в современной экономике?
6. Что включает в себя программа исследования?
7. Какие основные типы исследований вы знаете?
8. Что такое система в менеджменте?
9. Назовите основные свойства системы.
10. Что такое эмерджентность?
11. Чем открытая система отличается от закрытой?
12. Что такое системный подход?
13. Что такое обратная связь в системе?
14. Каковы этапы системного анализа?
15. Чем качественные методы отличаются от количественных?
16. Что такое первичные и вторичные исследования?
17. Что такое кабинетное исследование?
18. Что такое полевое исследование?
19. Чем наблюдение отличается от эксперимента?
20. Какой вид исследования вы выберете для изучения мотивации сотрудников и почему?
21. Что такое репрезентативная выборка?
22. Для чего используется метод скользящей средней?
23. Что показывает корреляционный анализ?
24. Что такое анкетный опрос как метод сбора данных?
25. Назовите этапы статистического исследования.
26. Что такое эффективность и результативность исследования?
27. Что такое SWOT-анализ?
28. Что такое STEP-анализ?
29. Какие факторы анализируются в PEST-анализе?
30. Какой метод анализа среды вы выберете для стратегического планирования и почему?
31. Что такое модель бизнес-процесса?
32. Назовите этапы моделирования бизнес-процессов.
33. Какие выгоды дает моделирование в менеджменте?
34. Что такое метод Дельфи?
35. Чем фокус-группа отличается от мозгового штурма?

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютеров и программное обеспечение.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины предполагает, как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки

магистров, она формирует ответственность, дисциплинированность и способствует осознанной познавательной активности, выработке практических навыков работы с учебной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом (см. ранее). Изучение дисциплины завершается зачетом/экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения практических занятий, активной работы в процессе занятий, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

В ходе практических занятий происходит изучение и освоение учебных тем. Они служат для ознакомления с материалом, развития необходимых коммуникативных умений и навыков, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию, обучающемуся необходимо:

- повторять пройденный ранее учебный материал по рекомендованному учебнику, а также с опорой на личные конспекты занятий;
- выполнять заданные преподавателем устные и письменные задания, служащие систематизации знаний и подготовкой к следующему занятию.

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием рекомендованного учебника, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;
- выполнение индивидуальных домашних заданий;
- подготовку устного выступления на практическом занятии;
- подготовку презентаций к выступлениям;
- подготовку диалога;
- написание реферата в виде социологического исследования;
- подготовка к публичной защите реферата;
- подготовка к промежуточной аттестации.

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к промежуточной аттестации, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к промежуточной аттестации студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к промежуточной аттестации включает в себя следующие этапы:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие промежуточной аттестации по темам курса;
- посещение специальных часов консультаций с преподавателем.

Самостоятельная работа студентов является важным этапом подготовки к зачету/экзамену, поскольку студент имеет возможность оценить уровень собственных знаний и своевременно восполнить имеющиеся пробелы.

Основным источником подготовки к промежуточной аттестации являются рекомендованные учебники, где учебный материал дается в систематизированном виде, а также конспекты занятий, в которых основные положения его детализируются, подкрепляются уточнениями преподавателя. В ходе подготовки к промежуточной

аттестации студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемого материала.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад – это специально подготовленное аналитическое сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Возможно использование кратких тезисов выступления. Структура доклада включает:

1. Введение:

– указывается тема и цель доклада;

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины доклада, а также тематические разделы содержания доклада;

– намечаются методы решения представленной в докладе проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти минут.

Методические рекомендации по подготовке письменного домашнего задания

Письменное домашнее задание является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Письменное ДЗ направлено на:

- углубление понимания ключевых концепций дисциплины посредством применения теории на практике;
- развитие критического мышления и умения аргументированно излагать свои мысли;
- формирование навыков научно-исследовательской деятельности, включая анализ информации и оформление результатов в соответствии с академическими стандартами.

Индивидуальность работы. ДЗ выполняется каждым студентом самостоятельно. Вопросы для ДЗ размещены в системе дистанционного обучения (СДО) по каждой теме курса. Ответы должны:

- точно соответствовать поставленному вопросу;
- быть логически структурированными (введение, основная часть, выводы);
- сочетать краткость изложения с полнотой раскрытия темы (рекомендуемый

объем — 1–2 страницы на вопрос);

- опираться на материалы лекций, семинаров и рекомендованную литературу, дополняя их собственным анализом.

Ответы должны демонстрировать понимание лекционного материала и его развитие в контексте поставленной задачи.

Требования к оформлению работы

Готовое задание оформляется в электронном виде в формате Microsoft Word (.docx) и должно соответствовать следующим стандартам:

3.1. Общие правила

- Тип документа: Текстовый файл с расширением .docx.
- Поля страницы: 2,5 см со всех сторон.
- Шрифт: Times New Roman, размер 14 пунктов.
- Межстрочный интервал: 1,5.
- Выравнивание: по ширине.
- Отступ абзаца: 1,25 см.

Работа должна соответствовать требованиям ГОСТ 2018 (ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»). Особое внимание уделите:

- правильному оформлению ссылок на источники в тексте (в квадратных скобках с 4. Порядок сдачи и проверки:
- Работа загружается в СДО в раздел, соответствующий теме курса, до дедлайна, указанного преподавателем.
- Название файла формируется по шаблону:

ФИО_№ Темы (например, Иванов_3.docx).

- После проверки преподаватель выставляет оценку и оставляет комментарии в системе дистанционного обучения. При необходимости работа может быть возвращена на доработку.

Методические рекомендации по подготовке реферата в виде социологического исследования

Социологическое исследование является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Примерный перечень тем социологических исследований определяется программой дисциплины. Тему социологического исследования студент выбирает из перечня рекомендуемых преподавателем, либо предлагает самостоятельно, но с учетом рекомендаций.

Требования к содержанию, объему и оформлению исследования, а также критерии его оценки устанавливаются преподавателем с учетом специфики дисциплины. При их отсутствии студент руководствуется общими требованиями, изложенными в настоящих методических указаниях.

Содержание исследования. Социологическое исследование, как правило, должно содержать следующие структурные элементы:

1) титульный лист – 1стр.;
2) содержание – 1 стр.;
3) программа исследования – 2-3 стр.;
4) рабочий план-график – 1 стр.;
5) выводы – 2-3 стр.;
6) список использованных источников – 1-2 стр.;
7) последний лист для замечаний – 1 стр.;
8) приложения (при необходимости) – без ограничений.

Титульный лист исследования оформляется по установленному образцу.

В содержании приводятся наименования структурных частей исследования с указанием номера страницы, с которой начинается соответствующий раздел.

В программе дается описание теоретической и методологической части

исследования: обосновывается актуальность выбранной темы; определяется цель работы и задачи, подлежащие решению для её достижения; описываются объект и предмет исследования, информационная база исследования, выдвигаются гипотезы, описываются методы исследования.

В плане-графике в виде таблицы указываются основные виды работ, сроки выполнения.

В заключении логически последовательно излагаются выводы, к которым пришел студент в результате проведения исследования, анализируются полученные данные. Заключение должно кратко характеризовать достижение всех поставленных в программе гипотез.

Список использованных источников является составной частью работы и отражает степень изученности рассматриваемой проблемы. Количество источников в списке определяется студентом самостоятельно.

В приложения следует относить инструментарий сбора первичной социологической информации а также статистической обработки полученной информации.

Оформление исследования:

1. Готовое социологическое исследование выкладывается в соответствующий

3. Файл WORD, шрифт - «Times New Roman», размер шрифта - № 14, межстрочный интервал – полуторный.

4. Текст исследования, таблицы и иллюстрации следует располагать на листах, соблюдая следующие размеры полей: левое поле – 30 мм, правое поле - 10 мм, верхнее поле - 20 мм, нижнее поле - 20 мм. При печати текстового материала следует использовать выравнивание «по ширине» (двухстороннее выравнивание).

5. Нумерация страниц – сквозная, начиная с титульного листа. Непосредственно на титульном листе номер страницы не ставится, номера последующих страниц проставляются в правом верхнем углу арабскими цифрами (шрифт №10), без точки в конце.

6. Названия структурных элементов располагаются на отдельных строках и выполняются жирным шрифтом, прописными (заглавными) буквами (СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ и т.д.), без переносов и с выравниванием по центру. Эти заголовки отделяются от текста межстрочным интервалом. Подчеркивать заголовки не следует. Точку в конце заголовка ставить не нужно.

7. Абзацный отступ (отступ в начальной строке текста абзаца) должен составлять 12-15 мм.

8. Текст должен быть четким, законченным, понятным. Орфография и пунктуация текста должны соответствовать ныне действующим правилам.

9. При ссылке на источник после упоминания о нем в тексте проставляется в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников. В необходимых случаях (обычно при использовании цифровых данных или цитаты) указываются и страницы источника, на которых помещается используемая информация.

Подготовка к защите реферата и написанию презентации

Подготовка к защите реферата направлена на демонстрацию глубины понимания темы, умения аргументированно излагать свои мысли и отвечать на вопросы комиссии.

Требования к защите:

Выступление должно быть кратким (5–7 минут), структурированным и содержательным;

Не следует читать текст с листа — используйте тезисный план или слайды;

Презентация должна поддерживать речь, а не заменять её — минимум текста, максимум визуализации (схемы, графики, ключевые тезисы);

Ответы на вопросы должны быть точными, обоснованными и соответствовать содержанию работы.

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. http://www.iprbookshop.ru/75067.html

2. Набатов, В. В. Методы научных исследований : учебник / В. В. Набатов. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2020. — 328 с. — ISBN 978-5-907226-37-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/106886.html

8.2. Дополнительная литература

1.Форд Б.Р. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Форд Б.Р., Борнстайн Д., Пруэтт П.; пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Пабл., 2019. http://www.iprbookshop.ru/82467.html

2. *Мокий, М. С.* Методология научных исследований : учебник для магистратуры / М. С. Мокий, А. Л. Никифоров, В. С. Мокий ; под редакцией М. С. Мокия. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 255 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-1036-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/432110

3. Глебова, О. В. Методические указания и задания к лабораторным работам по дисциплине «Методы исследований в менеджменте» / О. В. Глебова. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 21 c. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/55523.html

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» // СПС «Консультант-Плюс».

2. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.11.2014) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // СПС «Консультант-Плюс».

3. Федеральный закон от 10.01.2002 № 1-ФЗ "Об электронной цифровой подписи" // Собр. законодательства Рос. Федерации. − 2002. − № 2

4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ "О персональных данных" // Собр. законодательства Рос. Федерации. − 2006. − № 31.

5. «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных» (Закон РФ № 3523-1).

8.4 Интернет-ресурсы

1 http://www.evernote.com– Информационный менеджер

2 http://www.gpntb.ru- Государственная публичная научно-техническая библиотека.

3 http://www.nlr.ru - Российская национальная библиотека.

4 http://www.rsl.ru-http://www.rsl.ru/ Российская государственная библиотека.

5 http://www.integrum.ru-http://www.integrum.ru/ База данных по организациям России.

6 http://www.gosuslugi.ru/ - федеральный портал государственных услуг Российской Федерации.

7 http://kremlin.ru/- сервер органов государственной власти России.

8 http://www.duma.gov.ru/- сервер Государственной думы РФ.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;

11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.03 Теория организации и организационное поведение

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ
Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса

Заочная форма обучения

Год набора – 2025

Калининград

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н. А.С. Чумаков

Заведующий кафедрой:

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А. Е. Чунина.

Рабочая программа дисциплины Б1.О.03 Теория организации и организационное поведение рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента факультета управления, экономики и права.

Протокол № 05 от «26» декабря 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Теория организации и организационное поведение в современном мире обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
	ОПК-5 Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.	ОПК-5.1 Обосновывает актуальность и практическую значимость тематики исследования на основе обобщения, анализа и критической оценки результатов научных исследований отечественных и зарубежных авторов в менеджменте и смежных областях	ОПК-5.1.З-1 Знает методологию обобщения, анализа и критической оценки научных исследований в менеджменте и смежных областях, принципы обоснования актуальности и практической значимости тематики исследования в контексте корпоративного управления. ОПК-5.1.У-1 Умеет обосновывать актуальность и практическую значимость тематики исследования на основе обобщения, анализа и критической оценки результатов научных исследований отечественных и зарубежных авторов в менеджменте и смежных областях.
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-1 Способен анализировать, разрабатывать и внедрять систему процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.1 анализирует систему процессного управления организации для целей ее проектирования и совершенствования	ПК-1.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа, проектирования и совершенствования системы процессного управления организации в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса ПК-1.1.У-1 Умеет проводить комплексный анализ системы процессного управления организации, выявлять проблемы и резервы её развития, обосновывать направления проектирования и совершенствования бизнес-процессов для достижения стратегических целей бизнеса
Документационное обеспечение работы с персоналом Управление текущей деятельностью	ПК-3 Способен анализировать, разрабатывать и усовершенствовать процессную архитектуру организации	ПК-3.1 Анализирует и разрабатывает процессную архитектуру организации	ПК-3.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа и проектирования процессной архитектуры организации, требования к её структурированию и согласованию со стратегическими целями бизнеса ПК-3.1.У-1 Умеет проводить анализ действующей процессной архитектуры

департаментов (служб, отделов) предприятия питания			организации, разрабатывать её проектные модели и обосновывать управленческие решения по формированию структуры бизнес-процессов

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 4 з.е., 144 ак.час

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 8 академических часов лекций,
- 10 академических часов практических занятий,
- 117 академических часов самостоятельной работы,
- 9 академических часов контроль

Форма промежуточной аттестации – экзамен

Б1.О.03 Теория организации и организационное поведение изучается в 1-м семестре 1-го курса после изучения дисциплин:

- Современный менеджмент.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа.	15	1			1								**13**	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2	Типы организаций и их структура.	15	1			1								13	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3	Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными	15	1			1								13	Тестирование, Контрольное задание

	параметрами и гарантированным результатом													
Тема 4	Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления	15	1			1							13	Тестирование, Контрольное задание
Тема 5	Методология и технология моделирования организационного поведения	16	1			2							13	Тестирование, Контрольное задание
Тема 6	Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения	15	1			1							13	Тестирование, Контрольное задание
Тема 7	Гибридизация моделей организационного поведения.	15	1			1							13	Тестирование, Контрольное задание
Тема 8	. Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем	15	1			1							13	Тестирование, Контрольное задание
Тема 9	Формирование итоговой модели организационного	14				1							13	

	поведения и программы организационного развития (или трансформации)													
Промежуточная аттестация		9								9				экзамен
Итого		**144**	**8**			**10**				**9**			**117**	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1

Идентификация организационного и индивидуального поведения в компании. Целевая ориентация, основные установки и ожидаемые результаты организационного и индивидуального поведения. Сравнение эффективности двух концепций поведения с точки зрения эффективности бизнеса и системного управления бизнесом и организацией. Вариативность поведенческих концепций в различных условиях – сравнительный анализ вероятностных исходов поведения для человека и организации. Формирование системной управленческой точки зрения. Гуманистическая ориентация менеджмента: экология взаимодействия организации и человеческого капитала, этика и социальная ответственность человека и бизнеса (организации) по отношению друг к другу.

Тема 2. Типы организаций и их структура. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1

Теория организации в системе наук. Понятие и сущность организации. Законы организации. Жизненный цикл организации. Эволюция взглядов и современные тренды трансформации организаций (оболочечные, виртуальные и т.п.). Структурный подход к организации. Типология и классификационные характеристики организаций.

Тема 3. Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций. Основные принципы моделирования внутренней среды организации с заданными параметрами и гарантированным результатом. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1

Тенденции изменения современного мира с точки зрения концепции порядка и хаоса. Требования к будущему: организациям, сотрудникам, лидерам. Менеджмент будущего. Основные параметры упорядоченных и хаотических внешних сред и их влияние на поведение бизнеса и организаций в целом. Принцип эндемического соответствия внутренней среды организации ее внешней среде (бизнес-среде). Повышение вероятности получения заданного результата организационного поведения. Особенности российской бизнес-среды (условия существования организаций). Параметры организаций, определяющиеся российской бизнес-средой. Оценка результативности и эффективности возможного (вероятного) организационного поведения. Перспективное видение развития управленческих функций руководителя в свете изменения бизнес-среды и организаций.

CaseStudy: моделирование возможных путей развития организаций, представленных в кейсах-симуляторах.

Тема 4. Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Девиантное поведение: организационные и поведенческие патологии и методы их устранения или преодоления. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1

Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения. Понятие нормального и ненормального организационного и индивидуального поведения. Оценка степени девиантности организационного и индивидуального поведения от общепринятых мировых норм. Результаты девиантного поведения для человека и организации.

Понятие патологии поведенческой и социальной. Источники патологий и механизмы их формирования. Формы патологий. Их влияние на моделирование организационного поведения. Нормальное и аномальное поведение как основа формирования моделей организационного поведения с заданными параметрами. Методы исправления патологий. Их эффективность и ожидаемые результаты применения. Поведенческие и организационные патологии как риски организации, барьеры на пути и потенциал лидерского и организационного развития.

CaseStudy: исследование организационных и поведенческих патологий по материалам кейсов-симуляторов, создание программы ликвидации и предупреждения патологий.

Тема 5. Методология и технология моделирования организационного поведения. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1

Предпосылки, принципы и закономерности моделирования организационного поведения. Основные соответствия организационного поведения (логика исследования и моделирования организационного поведения для достижения гарантированного результата). Логика моделирования организации в русле организационной архитектуры, качество и уровень развития ее человеческого фактора. Упорядоченная, хаотическая и смешанная внешняя среда современных организаций как граничное условие моделирования. Матрица уровней развития человеческого фактора организации и ее влияние на моделирование организационного поведения. Портрет лидера будущего как конфигуратора организации и ее поведения. Анализ ключевых компетенций современного менеджера в разрезе его системной эффективности во внешней и внутренней среде организации любого типа. Современный этап развития методологии и инструментов моделирования организационного поведения. Исследование основных проблем на пути моделирования организационного поведения.

CaseStudy: комплекс упражнений по моделированию отдельных элементов модели организационного поведения и форсайту результатов их реализации в жизни организации на примере кейсов-симуляторов.

Тема 6. Макротехнология – Организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1

Сущность, основные механизмы, логика, динамики, ожидаемые результаты и эффективность моделей организационного поведения: авторитарной, коллегиальной, поддерживающей, развивающей, фрактальной и опечной (патерналистской). Процессы инволюции, эволюции и мутации каждой модели. Механизмы моделирования, разрушения и трансформации каждой модели. Создание основ для динамического эволюционного моделирования.

CaseStudy: упражнение «театр масок»: на основании кейсов-симуляторов выполняется «примерка» каждого типа модели организационного поведения на конкретную организацию из кейса; исследуются все параметры, динамика и другие необходимые для изучения предмета аспекты.

Тема 7. Гибридизация моделей организационного поведения. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1

Механизмы и целеполагание формирования гибридных моделей организационного поведения, условия эффективности гибридов. Проблемы формирования и управления гибридными моделями. Основные положения, технология и инструменты организационного реинжиниринга. Буферная система как необходимое условие эффективного существования гибридной модели организационного поведения. Простая и сложная гибридизация. Оценка степени вероятности устойчивого результата гибридной модели организационного поведения.

CaseStudy: упражнения по гибридизации модели организационного поведения на основании организации из кейса-симулятора.

Тема 8. Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1

Футурология: создание образа будущей бизнес-среды6 Форсайт и его возможности в моделировании будущего организации. Формирование структурно-смысловой схемы организации (проекта организационной архитектуры) в будущем. Определение параметров основных подсистем для будущего проекта (ценности и корпоративная культура, система управления, мотивация, уровень развития человеческого фактора и другие).

CaseStudy: моделирование видения организации на 25 лет вперед с момента обучения (включая футурологические тенденции для мира, отрасли и региона местонахождения организации из кейса-симулятора; проект организационной архитектуры; «мягкие» подсистемы модели организационного поведения). Проверка результата работы на соблюдение логики и принципов моделирования организационного поведения.

Тема 9. Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития (или трансформации). ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1

Создание итогового проекта модели организационного поведения согласно классификатору моделей. Формирование системных связей и базовых буферов во внутренней среде организации как основы для устойчивости и прочности организационного поведения. Программа организационного развития\трансформации.

CaseStudy: Создание итогового проекта модели организационного поведения согласно классификатору моделей для организации из кейса-симулятора.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Теория организации и организационное поведение в современном мире входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

	последовательность	2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1	100	0,15	15

Оценить усвоение базовых теоретических концепций, категориального аппарата и фундаментальных принципов дисциплины, а также понимание ключевых процессов, их структуры и нормативно-правового контекста			
Контрольная точка 2 Оценить уровень усвоения и способность к применению базовых и специальных знаний по ключевым разделам дисциплины, включая знание свойств, классификаций, методов и принципов функционирования изучаемых систем и процессов	100	0,15	15
Контрольная точка 3 Оценить сформированность практических навыков применения полученных знаний для решения комплексных задач, анализа конкретных ситуаций и разработки проектных решений в рамках профессиональной деятельности	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		0,6	60
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи в	100	0,1	10

журнале РИНЦ по теме дисциплины			
Дополнительные баллы за участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			30
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			90

Контрольная точка 1 – усвоение базовых теоретических концепций, категориального аппарата и фундаментальных принципов дисциплины, а также понимание ключевых процессов, их структуры и нормативно-правового контекста (опрос на практических занятиях).

Контрольная точка 2 – усвоение и способность к применению базовых и специальных знаний по ключевым разделам дисциплины, включая знание свойств, классификаций, методов и принципов функционирования изучаемых систем и процессов (тестирование на итоговом занятии).

Контрольная точка 3 – сформированность практических навыков применения полученных знаний для решения комплексных задач, анализа конкретных ситуаций (кейсов) и разработки проектных решений в рамках профессиональной деятельности (выполнение контрольных заданий на практических занятиях). Совокупно можно получить максимум 100 баллов. По 10 баллов за каждое занятие.

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 30 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат участника) – 20 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат призера) – 80 баллов.

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Теория организации и организационное поведение в современном мире используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1

Вопросы для письменного ответа

1. Формирование системной управленческой точки зрения.

2. Гуманистическая ориентация менеджмента: экология взаимодействия организации и человеческого капитала, этика и социальная ответственность человека и бизнеса (организации) по отношению друг к другу.

Типовые оценочные материалы по теме 2. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1

Вопросы для письменного ответа

1. Общие организационные законы. Закон развития. Закон самосохранения и механизм устойчивости.

2. Закон равновесия. Закон относительных сопротивлений

3. Принцип концентрического действия. Закон синергии. Закон единства анализа и синтеза.

4. Закон композиции и пропорциональности (гармонии). Закон информированности-упорядоченности.

Типовые оценочные материалы по теме 3. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1

Типовые вопросы для опроса:

1. Оценка результативности и эффективности возможного (вероятного) организационного поведения.

2. Перспективное видение развития управленческих функций руководителя в свете изменения бизнес-среды и организаций.

Типовые оценочные материалы по теме 4. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1

Типовые вопросы для опроса:

1. Методы исправления патологий. Их эффективность и ожидаемые результаты применения.

2. Поведенческие и организационные патологии как риски организации, барьеры на пути и потенциал лидерского и организационного развития.

Типовые оценочные материалы по теме 5. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1Типовые вопросы для опроса:

1. Современный этап развития методологии и инструментов моделирования организационного поведения.

2. Исследование основных проблем на пути моделирования организационного поведения.

Типовые оценочные материалы по теме 6. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1Типовые вопросы для опроса:

1. Механизмы моделирования, разрушения и трансформации каждой модели.

2. Создание основ для динамического эволюционного моделирования.

Типовые оценочные материалы по теме 7. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1Вопросы для письменного ответа

1. Простая и сложная гибридизация.

2. Оценка степени вероятности устойчивого результата гибридной модели организационного поведения.

Типовые оценочные материалы по теме 8. ОПК-5.1, ПК-1.1, ПК-3.1

Вопросы для письменного ответа

1. Формирование структурно-смысловой схемы организации (проекта организационной архитектуры) в будущем.

2. Определение параметров основных подсистем для будущего проекта (ценности и корпоративная культура, система управления, мотивация, уровень развития человеческого фактора и другие).

Типовые оценочные материалы по теме 9. УК-3, УК-4, ОПК-1

Типовые вопросы для опроса:

1. Формирование системных связей и базовых буферов во внутренней среде организации как основы для устойчивости и прочности организационного поведения.

2. Программа организационного развития\трансформации.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30

Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.
Тема 1-9.

Опрос.

1. Назовите две основные цели создания команды в организации.
2. Что такое «ролевой конфликт» в команде?
3. Какой минимальный набор информации должен быть указан в регламенте командной работы?
4. Что означает принцип «единой команды» в управлении проектами?
5. Как письменные коммуникации (e-mail, чаты) отличаются от устных в профессиональном взаимодействии?
6. Для решения каких профессиональных задач чаще всего используются видеоконференции?
7. Почему при межкультурной коммуникации важно учитывать не только язык, но и невербальные сигналы?
8. Какие современные цифровые инструменты вы знаете для организации совместной работы над документами?
9. Что понимается под «толерантностью» в организационном поведении?
10. Приведите пример этнического различия, которое может повлиять на рабочий процесс в международной компании.
11. Как конфессиональные различия сотрудников могут учитываться в корпоративной политике?
12. Что такое «стереотипизация» и как она мешает межкультурному взаимодействию?
13. Почему в международной команде важно формализовать процедуру принятия решений?
14. Как культурные различия влияют на восприятие дедлайнов (сроков выполнения задач)?
15. Назовите один способ профилактики конфликтов на почве культурных различий в коллективе.
16. Что такое «приоритизация задач» и какой простой метод для нее можно использовать?

17. Как самооценка помогает в планировании профессионального развития?

18. Назовите два принципа образования в течение всей жизни (lifelong learning).

19. Что означает понятие «траектория саморазвития»?

20. Как отличается самоорганизация в заочной форме обучения от очной?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2.

Тема 1-9

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тема 1. Системные основы исследования и моделирования организационного поведения в организациях различного типа

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных элементов являются целевыми ориентациями организационного поведения?
A) Рост прибыли
B) Повышение лояльности персонала
C) Увеличение рыночной доли
D) Снижение операционных издержек

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Что является объектом исследования в организационном поведении?
A) Финансовые потоки
B) Поведение индивидов и групп
C) Технологические процессы
D) Рыночная конъюнктура

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов формирования системной управленческой точки зрения:
A) Анализ вероятностных исходов поведения
B) Идентификация индивидуального и организационного поведения
C) Сравнение эффективности поведенческих концепций
D) Формирование целостного взгляда на управление

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов сравнительного анализа поведенческих концепций:
A) Выделение критериев
B) Сбор данных
C) Сравнение
D) Формирование выводов

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем заключается гуманистическая ориентация менеджмента?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Назовите два ключевых ожидаемых результата от управления организационным поведением.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между концепцией поведения и ее ожидаемым результатом для организации:

1. Индивидуалистическое поведение
2. Командное поведение

A) Рост инновационной активности

B) Синергетический эффект
C) Снижение транзакционных издержек

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между термином и определением:

1. Этика бизнеса
2. Социальная ответственность
3. Экология взаимодействия

A) Баланс интересов организации и персонала
B) Система моральных принципов
C) Обязательства перед обществом

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Верно ли, что этика бизнеса является односторонней обязанностью организации перед сотрудником?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Связана ли целевая ориентация организации исключительно с прибылью?

Тема 2. Типы организаций и их структура

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных характеристик относятся к понятию "организация"?
A) Наличие общих целей
B) Формализованная структура
C) Совокупность независимых индивидов
D) Разделение труда

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Что изучает теория организации?
A) Экономические законы
B) Законы и принципы построения организаций
C) Психологию личности
D) Маркетинговые стратегии

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность стадий жизненного цикла организации по И. Адизесу:
A) Расцвет
B) Зарождение
C) Старение
D) Рост

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность стадий эволюции взглядов на

организацию:
A) Классическая школа
B) Школа человеческих отношений
C) Системный подход
D) Ситуационный подход

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Назовите основные классификационные характеристики организаций.

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что означает закон информированности-упорядоченности?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типом организации и его описанием:

1. Виртуальная организация
2. Оболочечная организация
3. Механистическая организация

A) Жесткая иерархия, централизованное управление
B) Сетевая структура, основанная на информационных технологиях
C) Организация, передающая непрофильные функции на аутсорсинг

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типом структуры и характеристикой:

1. Линейная
2. Функциональная
3. Матричная

A) Двойное подчинение
B) Единоначалие
C) Разделение по функциям

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Является ли закон синергии универсальным для всех стадий жизненного цикла организации?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Является ли жизненный цикл организации универсальным и неизбежным?

Тема 3. Взаимовлияние внешней и внутренней сред организаций

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных факторов характеризуют хаотическую внешнюю среду?
A) Высокая скорость изменений

B) Предсказуемость действий конкурентов
C) Нестабильное законодательство
D) Четкие отраслевые стандарты

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. К элементам внутренней среды организации относят:
A) Поставщиков
B) Организационную структуру
C) Технологии
D) Конкурентов

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность шагов при моделировании внутренней среды организации:
A) Определение параметров внешней среды
B) Диагностика текущего состояния внутренней среды
C) Формирование целевых параметров внутренней среды
D) Разработка мероприятий по достижению целевых параметров

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность действий руководителя при изменении внешней среды:
A) Анализ изменений
B) Корректировка целей
C) Адаптация внутренних процессов
D) Контроль результатов

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем заключается принцип эндемического соответствия?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что такое "менеджмент будущего"?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между параметром бизнес-среды и его влиянием на организацию:

1. Высокая конкуренция
2. Быстрые технологические изменения
3. Стабильное регулирование

A) Необходимость в инновациях и гибкости
B) Давление на цены и качество
C) Возможность долгосрочного планирования

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между средой и ее свойством:

1. Упорядоченная среда
2. Хаотическая среда
3. Смешанная среда

A) Непредсказуемость
B) Стабильность
C) Переменчивость

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Всегда ли повышение вероятности получения заданного результата требует увеличения затрат на контроль?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Всегда ли следование принципу эндемического соответствия гарантирует успех?

Тема 4. Стартовые условия моделирования организационного поведения и норма организационного поведения

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных действий можно отнести к девиантному организационному поведению?
A) Саботаж
B) Инновационная инициатива
C) Трудоголизм
D) Воровство активов компании

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Нормальное организационное поведение характеризуется:
A) Соответствием корпоративным правилам
B) Достижением личных целей в ущерб общим
C) Высокой трудовой дисциплиной
D) Следованием этическим нормам

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов создания программы предупреждения организационных патологий:
A) Выявление и анализ патологий
B) Разработка корректирующих мероприятий
C) Внедрение и мониторинг программы
D) Диагностика причин возникновения

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов работы с поведенческой патологией:
A) Идентификация
B) Анализ причин

C) Разработка вмешательства
D) Реализация и оценка

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что такое организационная патология и назовите одну ее форму.

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Чем поведенческая патология отличается от организационной?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типом девиантного поведения и методом его преодоления:

1. Абсентеизм (уклонение от работы)
2. Агрессия на рабочем месте
3. Коррупционное поведение

A) Развитие системы этических норм и контроля
B) Пересмотр системы мотивации и вовлеченности
C) Проведение тренингов по управлению конфликтами

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видом девиации и примером:

1. Инновационная девиация
2. Деструктивная девиация
3. Конформизм

A) Слепое следование устаревшим инструкциям
B) Разработка нового продукта в обход регламента
C) Воровство

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли девиантное поведение иметь позитивные последствия для организации?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Является ли трудоголизм формой девиантного поведения?

Тема 5. Методология и технология моделирования организационного поведения

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных элементов являются предпосылками для моделирования организационного поведения?
A) Понимание законов организации
B) Наличие финансовых ресурсов
C) Анализ внешней и внутренней среды
D) Желание руководства

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Ключевые компетенции современного менеджера включают:
A) Системное мышление
B) Умение работать с данными
C) Знание устаревших методов контроля
D) Эмоциональный интеллект

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность логики моделирования организационного поведения:
A) Диагностика текущей ситуации
B) Формирование целевой модели
C) Выбор методов и инструментов
D) Внедрение и оценка эффективности

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов критического анализа практик управления:
A) Сбор информации о практике
B) Оценка эффективности
C) Выявление ограничений
D) Формирование выводов

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что включает в себя портрет лидера будущего как конфигуратора организации?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что такое "логика исследования организационного поведения"?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между элементом моделирования и его содержанием:

1. Принципы моделирования
2. Закономерности моделирования
3. Инструменты моделирования

A) Объективно существующие связи (например, между стилем управления и производительностью)
B) Базовые правила построения модели (например, адекватность)
C) Конкретные методы (например, форсайт-сессии, построение матриц)

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между инструментом и целью его использования:

1. Форсайт

2. Case Study
3. Матрица компетенций

A) Отработка навыков на практических примерах
B) Планирование будущего
C) Оценка уровня персонала

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Верно ли, что матрица уровней развития человеческого фактора является статичным инструментом?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Можно ли смоделировать организационное поведение без учета человеческого фактора?

Тема 6. Макротехнология – организационная архитектура и организационное зодчество: типы моделей организационного поведения

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных характеристик присущи развивающей модели организационного поведения?
A) Делегирование полномочий
B) Акцент на самореализацию сотрудников
C) Жесткая иерархия
D) Инвестиции в обучение и развитие

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Для фрактальной модели характерно:
A) Самоорганизация команд
B) Жесткая централизация
C) Автономность структурных единиц
D) Отсутствие иерархии

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность эволюции модели организационного поведения от ригидной к гибкой:
A) Авторитарная
B) Коллегиальная
C) Фрактальная
D) Поддерживающая

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность процессов изменения модели:
A) Инволюция (упрощение)
B) Стабильность
C) Эволюция (развитие)
D) Мутация (резкое изменение)

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем основное отличие опечной (патерналистской) модели от поддерживающей?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем слабость коллегиальной модели?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типом модели организационного поведения и его ключевым механизмом:

1. Авторитарная
2. Коллегиальная
3. Фрактальная

A) Власть и принуждение
B) Самоуправление и самоорганизация команд
C) Партнерство и вовлечение в принятие решений

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между моделью и стилем лидерства:

1. Авторитарная
2. Поддерживающая
3. Развивающая

A) Наставник
B) Диктатор
C) Партнер

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли авторитарная модель быть эффективной в современной бизнес-среде?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Эффективна ли опечная модель в долгосрочной перспективе?

Тема 7. Гибридизация моделей организационного поведения

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных условий необходимы для эффективности гибридной модели?
A) Наличие буферной системы
B) Четкое целеполагание
C) Полная унификация процессов
D) Развитая коммуникационная среда

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Целями гибридизации могут быть:
A) Повышение гибкости
B) Снижение разнообразия

C) Адаптация к сложной среде
D) Упрощение структуры

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность процесса организационного реинжиниринга:
A) Перепроектирование бизнес-процессов
B) Анализ существующих процессов
C) Внедрение новых процессов
D) Формирование видения будущего

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов оценки устойчивости гибридной модели:
A) Анализ системных связей
B) Оценка прочности буферов
C) Прогнозирование реакции на возмущения
D) Вывод об устойчивости

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какую роль играет буферная система в гибридной модели?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что такое "простая гибридизация"?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видом гибридизации и его описанием:

1. Простая гибридизация
2. Сложная гибридизация
3. Организационный реинжиниринг

A) Сочетание элементов 2-3 моделей в разных подразделениях
B) Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов
C) Комбинирование элементов двух базовых моделей

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между понятием и его сутью:

1. Реинжиниринг
2. Гибридизация
3. Буферная система

A) Смягчение конфликтов в гибриде
B) Радикальное изменение процессов
C) Комбинирование моделей поведения

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Всегда ли сложная гибридизация предпочтительнее простой?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Является ли организационный реинжиниринг разовой акцией?

Тема 8. Моделирование структурно-смысловой схемы организации в будущем

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных методов используются в форсайте?
A) Делфи-метод
B) Построение дорожных карт
C) SWOT-анализ
D) Сценарное планирование

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Футурология в бизнесе – это:
A) Точное предсказание будущего
B) Изучение тенденций для формирования видения
C) Анализ прошлых ошибок
D) Планирование на следующий квартал

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность моделирования структурно-смысловой схемы организации будущего:
A) Анализ футурологических тенденций
B) Проектирование организационной архитектуры
C) Определение параметров "мягких" подсистем (культура, ценности)
D) Формирование видения

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность шагов при моделировании видения:
A) Анализ глобальных трендов
B) Анализ отраслевых трендов
C) Формирование образа будущего компании
D) Проектирование архитектуры

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что понимается под "мягкими" подсистемами в модели организационного поведения?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Почему при проектировании будущего важно учитывать "мягкие" подсистемы?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между элементом проекта организационной архитектуры и его содержанием:

1. Ценности и корпоративная культура
2. Система управления
3. Уровень развития человеческого фактора

A) Принципы принятия решений, организационная структура
B) Компетенции, квалификация и вовлеченность персонала
C) Разделяемые убеждения, традиции, поведенческие нормы

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между инструментом и его назначением в форсайте:

1. Дорожная карта
2. Делфи-метод
3. Сценарное планирование

A) Анонимный опрос экспертов
B) Визуализация пути к цели
C) Разработка вариантов развития

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Является ли форсайт точным прогнозом будущего?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Можно ли создать единственно верный проект организации будущего?

Тема 9. Формирование итоговой модели организационного поведения и программы организационного развития

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие элементы включает итоговый проект модели организационного поведения?
A) Классификатор моделей
B) Финансовый план
C) Системные связи и базовые буферы
D) Программу организационного развития

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Базовые буферы во внутренней среде предназначены для:
A) Поглощения конфликтов
B) Снижения гибкости
C) Компенсации внешних возмущений
D) Стандартизации всех процессов

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность формирования программы организационного развития:
A) Планирование конкретных мероприятий
B) Оценка ресурсов и рисков
C) Диагностика текущего состояния
D) Формирование целевого состояния

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов формирования итоговой модели:
A) Выбор базовой модели из классификатора
B) Проектирование гибридных элементов
C) Определение системных связей
D) Создание буферных зон

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как системные связи во внутренней среде влияют на устойчивость организационного поведения?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что является главным в программе организационного развития?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между компонентом программы трансформации и его содержанием:

1. Цели трансформации
2. Критерии успеха
3. Дорожная карта

A) Измеримые показатели достижения целей
B) Четкое описание желаемых результатов
C) Детальный план мероприятий с сроками и ответственными

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между результатом и его характеристикой:

1. Устойчивость модели
2. Эффективность модели
3. Гибкость модели

A) Достижение поставленных целей
B) Способность адаптироваться к изменениям
C) Сохранение целостности при возмущениях

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Всегда ли организационное развитие подразумевает радикальные изменения (трансформацию)?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Всегда ли сложная гибридизация предпочтительнее простой?

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3.

Контрольные задания:

Задание 1. Разработка регламента командного взаимодействия

Задание. Вам необходимо разработать краткий регламент (не более 1 страницы) работы команды над проектом по выводу нового продукта на рынок. Регламент должен включать: распределение ролей, процедуру принятия решений, график встреч и механизм разрешения разногласий.

Методические указания:

Опирайтесь на изученные модели организационного поведения (например, коллегиальную или развивающую).

Подумайте, какие роли (модератор, эксперт, исполнитель) необходимы для успеха проекта.

Предусмотрите, как команда будет действовать в случае тупиковых ситуаций и конфликтов.

Критерии оценивания (макс. 10 баллов):

0-3 балла: Регламент отсутствует или не соответствует задаче. Роли и процедуры не определены.

4-6 баллов: Регламент представлен, но описывает только формальные аспекты (график встреч). Механизм принятия решений и разрешения споров описан поверхностно.

7-8 баллов: Регламент четко определяет роли, процедуры и коммуникацию. Учтены базовые принципы командной работы, но не хватает проработки нестандартных ситуаций.

9-10 баллов: Регламент комплексный, гибкий и мотивирующий. Четко прописаны этапы принятия решений, эскалации проблем и создания психологической безопасности для членов команды.

Задание 2. Подготовка аналитической записки по иностранным источникам

Задание. Найдите в интернете 1-2 статьи на английском языке, посвященные одной из современных тенденций в организационном поведении (например, «hybrid work models», «quiet quitting», «employee experience»). На основе этих статей подготовьте аналитическую записку на русском языке (объем — 1-1,5 стр.), в которой кратко изложите суть тенденции и ее возможное влияние на российские компании.

Методические указания:

Используйте научные базы данных (Google Scholar) или авторитетные деловые издания (Harvard Business Review, Forbes).

В записке должны быть ссылки на использованные источники.

Сосредоточьтесь не на простом переводе, а на анализе и адаптации информации.

Критерии оценивания (макс. 10 баллов):

0-3 балла: Источники не найдены или не соответствуют теме. Записка представляет собой бессистемный перевод без анализа.

4-6 баллов: Подобраны релевантные источники. В записке представлен пересказ содержания без глубокого анализа применимости к российскому контексту.

7-8 баллов: Подобраны качественные источники. В записке присутствует структурированный анализ, сделана попытка оценить влияние тенденции на российские компании.

9-10 баллов: Подобраны авторитетные и современные источники. Записка демонстрирует глубокий анализ, содержательные выводы и конкретные рекомендации для российского менеджмента.

Задание 3. Кейс: Разрешение межкультурного конфликта

Задание. Опишите ситуацию: в российской IT-команде появился новый сотрудник из другой страны (на ваш выбор: Германия, Япония, Индия и т.д.). Возник конфликт из-за разных подходов к срокам выполнения задач, коммуникации (прямота/непрямота) и отношению к иерархии. Разработайте план действий для руководителя команды из 3-4 шагов по разрешению этого конфликта и налаживанию эффективного сотрудничества.

Методические указания:

Сначала проанализируйте, в чем заключаются культурные различия (используйте модель Хофстеде или иные известные вам рамки).

Ваш план должен быть направлен не на поиск виноватых, а на создание взаимопонимания.

Предложите конкретные инструменты (например, проведение рабочей сессии по обсуждению культурных норм).

Критерии оценивания (макс. 10 баллов):

0-3 балла: План действий отсутствует или сводится к административному давлению на одну из сторон. Культурные различия не идентифицированы.

4-6 баллов: План представлен, но является общим («провести беседу»). Культурные аспекты упомянуты, но не проанализированы.

7-8 баллов: План содержит конкретные шаги, основанные на анализе культурных различий. Предложены меры по информированию команды и установлению общих правил игры.

9-10 баллов: План комплексный и проактивный. Включает диагностику, обучение, изменения в процедурах коммуникации и меры по долгосрочной интеграции культурных различий в качестве преимущества команды.

Задание 4. План личного саморазвития на семестр

Задание. Составьте персональный план саморазвития на ближайший семестр, направленный на развитие одной из профессиональных компетенций менеджера (например, «управление конфликтами», «публичные выступления», «тайм-менеджмент»). План должен включать: конкретную цель (SMART), 3-4 действия для ее достижения, ресурсы, которые будут использованы, и критерии успеха.

Методические указания:

Будьте честны и реалистичны в оценке своих сильных и слабых сторон.

Действия должны быть конкретными: не «читать больше», а «прочитать книгу X и закончить онлайн-курс Y».

Подумайте, как вы будете измерять свой прогресс.

Критерии оценивания (макс. 10 баллов):

0-3 балла: План отсутствует или представляет собой набор абстрактных пожеланий без конкретики и измеримых результатов.

4-6 баллов: Цель сформулирована, но не полностью соответствует критерию SMART. Действия расплывчаты, критерии успеха неясны.

7-8 баллов: Цель SMART. Предложены конкретные, реализуемые действия и понятные критерии оценки результата. Не хватает проработки потенциальных препятствий.

9-10 баллов: План является полноценным инструментом самоуправления: цель SMART, действия конкретны и разнообразны, ресурсы определены, критерии успеха измеримы, предусмотрены механизмы обратной связи и корректировки плана.

Задание 5. Анализ организационной структуры компании

Задание. Выберите известную российскую или международную компанию. Проанализируйте ее организационную структуру (на основе публично доступной информации). Ответьте на вопросы:

К какому типу можно отнести ее структуру (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная и т.д.)?

Какие сильные и слабые стороны есть у данной структуры?

Предложите одно возможное изменение в структуре для повышения ее гибкости или эффективности и обоснуйте его, опираясь на теорию организации.

Методические указания:

Для анализа можно использовать сайты компаний, годовые отчеты, статьи в деловой прессе.

При обосновании изменения ссылайтесь на законы и принципы организации (например, закон синергии, единства анализа и синтеза).

Ваше предложение должно быть реалистичным и аргументированным.

Критерии оценивания (макс. 10 баллов):

0-3 балла: Компания не выбрана или анализ не проведен. Ответы не содержат ссылок на теорию.

4-6 баллов: Тип структуры определен верно. Сильные и слабые стороны названы, но без глубины анализа. Предложение по изменению слабо обосновано.

7-8 баллов: Структура проанализирована компетентно, сильные и слабые стороны выявлены. Предложение по изменению является логичным и имеет обоснование, частично опирающееся на теорию.

9-10 баллов: Проведен глубокий и критический анализ структуры, выявлены ее скрытые противоречия. Предложенное изменение является инновационным, практически значимым и строго обосновано с помощью законов и теорий организации. Просчитаны возможные последствия изменений.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютерного оборудования и программного обеспечения.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопросы к экзамену:

1. Назовите две основные цели создания команды в организации.
2. Что такое «ролевой конфликт» в команде?
3. Какой минимальный набор информации должен быть указан в регламенте командной работы?
4. Что означает принцип «единой команды» в управлении проектами?
5. Как письменные коммуникации (e-mail, чаты) отличаются от устных в профессиональном взаимодействии?
6. Для решения каких профессиональных задач чаще всего используются видеоконференции?
7. Почему при межкультурной коммуникации важно учитывать не только язык, но и невербальные сигналы?
8. Какие современные цифровые инструменты вы знаете для организации совместной работы над документами?
9. Что понимается под «толерантностью» в организационном поведении?
10. Приведите пример этнического различия, которое может повлиять на рабочий процесс в международной компании.
11. Как конфессиональные различия сотрудников могут учитываться в корпоративной политике?
12. Что такое «стереотипизация» и как она мешает межкультурному взаимодействию?

13. Почему в международной команде важно формализовать процедуру принятия решений?

14. Как культурные различия влияют на восприятие дедлайнов (сроков выполнения задач)?

15. Назовите один способ профилактики конфликтов на почве культурных различий в коллективе.

16. Что такое «приоритизация задач» и какой простой метод для нее можно использовать?

17. Как самооценка помогает в планировании профессионального развития?

18. Назовите два принципа образования в течение всей жизни (lifelong learning).

19. Что означает понятие «траектория саморазвития»?

20. Как отличается самоорганизация в заочной форме обучения от очной?

21. Какой навык саморазвития вы считаете наиболее важным для современного менеджера и почему?

22. Как можно использовать обратную связь от коллег для своего профессионального роста?

23. Что изучает «Теория организации» как научная дисциплина?

24. Назовите три основных типа организационных структур.

25. Что такое «жизненный цикл организации»?

26. Какой закон организации гласит, что целое больше суммы его частей?

27. В чем состоит основной вклад школы «человеческих отношений» в управленческую теорию?

28. Что такое «внешняя среда» организации и как она влияет на ее деятельность?

29. Чем «централизованная» структура управления отличается от «децентрализованной»?

30. Что понимается под «организационным поведением»?

31. Назовите две основные характеристики бюрократической организации по М. Веберу.

32. Какова связь между теорией организации и организационным поведением?

33. Что такое «синергия» в организации? Приведите простой пример.

34. Как «организационная культура» влияет на поведение сотрудников?

35. Что означает «критический анализ практик управления»?

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ

Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютеров и программное обеспечение.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины предполагает, как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования

преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки магистров, она формирует ответственность, дисциплинированность и способствует осознанной познавательной активности, выработке практических навыков работы с учебной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом (см. ранее). Изучение дисциплины завершается зачетом/экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения практических занятий, активной работы в процессе занятий, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

В ходе практических занятий происходит изучение и освоение учебных тем. Они служат для ознакомления с материалом, развития необходимых коммуникативных умений и навыков, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию, обучающемуся необходимо:

- повторять пройденный ранее учебный материал по рекомендованному учебнику, а также с опорой на личные конспекты занятий;
- выполнять заданные преподавателем устные и письменные задания, служащие систематизации знаний и подготовкой к следующему занятию.

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием рекомендованного учебника, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;
- выполнение индивидуальных домашних заданий;
- подготовку устного выступления на практическом занятии;
- подготовку презентаций к выступлениям;
- подготовку диалога;
- написание реферата в виде социологического исследования;
- подготовка к публичной защите реферата;
- подготовка к промежуточной аттестации.

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к промежуточной аттестации, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к промежуточной аттестации студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к промежуточной аттестации включает в себя следующие этапы:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие промежуточной аттестации по темам курса;
- посещение специальных часов консультаций с преподавателем.

Самостоятельная работа студентов является важным этапом подготовки к зачету/экзамену, поскольку студент имеет возможность оценить уровень собственных знаний и своевременно восполнить имеющиеся пробелы.

Основным источником подготовки к промежуточной аттестации являются рекомендованные учебники, где учебный материал дается в систематизированном виде, а также конспекты занятий, в которых основные положения его детализируются, подкрепляются уточнениями преподавателя. В ходе подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемого материала.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад – это специально подготовленное аналитическое сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Возможно использование кратких тезисов выступления. Структура доклада включает:

1. Введение:

– указывается тема и цель доклада;

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины доклада, а также тематические разделы содержания доклада;

– намечаются методы решения представленной в докладе проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти минут.

Методические рекомендации по подготовке письменного домашнего задания

Письменное домашнее задание является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Письменное ДЗ направлено на:

- углубление понимания ключевых концепций дисциплины посредством применения теории на практике;
- развитие критического мышления и умения аргументированно излагать свои мысли;
- формирование навыков научно-исследовательской деятельности, включая анализ информации и оформление результатов в соответствии с академическими стандартами.

Индивидуальность работы. ДЗ выполняется каждым студентом самостоятельно. Вопросы для ДЗ размещены в системе дистанционного обучения (СДО) по каждой теме курса. Ответы должны:

- точно соответствовать поставленному вопросу;
- быть логически структурированными (введение, основная часть, выводы);
- сочетать краткость изложения с полнотой раскрытия темы (рекомендуемый объем — 1–2 страницы на вопрос);
- опираться на материалы лекций, семинаров и рекомендованную литературу, дополняя их собственным анализом.

Ответы должны демонстрировать понимание лекционного материала и его развитие в контексте поставленной задачи.

Требования к оформлению работы

Готовое задание оформляется в электронном виде в формате Microsoft Word (.docx) и должно соответствовать следующим стандартам:

3.1. Общие правила

- Тип документа: Текстовый файл с расширением .docx.
- Поля страницы: 2,5 см со всех сторон.
- Шрифт: Times New Roman, размер 14 пунктов.

- Межстрочный интервал: 1,5.
- Выравнивание: по ширине.
- Отступ абзаца: 1,25 см.

Работа должна соответствовать требованиям ГОСТ 2018 (ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»). Особое внимание уделите:

- правильному оформлению ссылок на источники в тексте (в квадратных скобках с 4. Порядок сдачи и проверки:

- Работа загружается в СДО в раздел, соответствующий теме курса, до дедлайна, указанного преподавателем.
- Название файла формируется по шаблону:

ФИО_№ Темы (например, Иванов_3.docx).

- После проверки преподаватель выставляет оценку и оставляет комментарии в системе дистанционного обучения. При необходимости работа может быть возвращена на доработку.

Методические рекомендации по подготовке реферата в виде социологического исследования

Социологическое исследование является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Примерный перечень тем социологических исследований определяется программой дисциплины. Тему социологического исследования студент выбирает из перечня рекомендуемых преподавателем, либо предлагает самостоятельно, но с учетом рекомендаций.

Требования к содержанию, объему и оформлению исследования, а также критерии его оценки устанавливаются преподавателем с учетом специфики дисциплины. При их отсутствии студент руководствуется общими требованиями, изложенными в настоящих методических указаниях.

Содержание исследования. Социологическое исследование, как правило, должно содержать следующие структурные элементы:

1) титульный лист – 1стр.;
2) содержание – 1 стр.;
3) программа исследования – 2-3 стр.;
4) рабочий план-график – 1 стр.;
5) выводы – 2-3 стр.;
6) список использованных источников – 1-2 стр.;
7) последний лист для замечаний – 1 стр.;
8) приложения (при необходимости) – без ограничений.

Титульный лист исследования оформляется по установленному образцу.

В содержании приводятся наименования структурных частей исследования с указанием номера страницы, с которой начинается соответствующий раздел.

В программе дается описание теоретической и методологической части исследования: обосновывается актуальность выбранной темы; определяется цель работы и задачи, подлежащие решению для её достижения; описываются

объект и предмет исследования, информационная база исследования, выдвигаются гипотезы, описываются методы исследования.

В плане-графике в виде таблицы указываются основные виды работ, сроки выполнения.

В заключении логически последовательно излагаются выводы, к которым пришел студент в результате проведения исследования, анализируются полученные данные. Заключение должно кратко характеризовать достижение всех поставленных в программе гипотез.

Список использованных источников является составной частью работы и отражает степень изученности рассматриваемой проблемы. Количество источников в списке определяется студентом самостоятельно.

В приложения следует относить инструментарий сбора первичной социологической информации а также статистической обработки полученной информации.

Оформление исследования:

1. Готовое социологическое исследование выкладывается в соответствующий

3. Файл WORD, шрифт - «Times New Roman», размер шрифта - № 14, межстрочный интервал – полуторный.

4. Текст исследования, таблицы и иллюстрации следует располагать на листах, соблюдая следующие размеры полей: левое поле – 30 мм, правое поле - 10 мм, верхнее поле - 20 мм, нижнее поле - 20 мм. При печати текстового материала следует использовать выравнивание «по ширине» (двухстороннее выравнивание).

5. Нумерация страниц – сквозная, начиная с титульного листа. Непосредственно на титульном листе номер страницы не ставится, номера последующих страниц проставляются в правом верхнем углу арабскими цифрами (шрифт №10), без точки в конце.

6. Названия структурных элементов располагаются на отдельных строках и выполняются жирным шрифтом, прописными (заглавными) буквами (СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ и т.д.), без переносов и с выравниванием по центру. Эти заголовки отделяются от текста межстрочным интервалом. Подчеркивать заголовки не следует. Точку в конце заголовка ставить не нужно.

7. Абзацный отступ (отступ в начальной строке текста абзаца) должен составлять 12-15 мм.

8. Текст должен быть четким, законченным, понятным. Орфография и пунктуация текста должны соответствовать ныне действующим правилам.

9. При ссылке на источник после упоминания о нем в тексте проставляется в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников. В необходимых случаях (обычно при использовании цифровых данных или цитаты) указываются и страницы источника, на которых помещается используемая информация.

Подготовка к защите реферата и написанию презентации

Подготовка к защите реферата направлена на демонстрацию глубины понимания темы, умения аргументированно излагать свои мысли и отвечать на вопросы комиссии.

Требования к защите:

Выступление должно быть кратким (5–7 минут), структурированным и содержательным;

Не следует читать текст с листа — используйте тезисный план или слайды;

Презентация должна поддерживать речь, а не заменять её — минимум текста, максимум визуализации (схемы, графики, ключевые тезисы);

Ответы на вопросы должны быть точными, обоснованными и соответствовать содержанию работы.

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Харитонович, А. В. Теория организации : практикум / А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 135 с. — ISBN 978-5-9227-0744-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/74352.html

2. Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е. Ф. Яськов. — Москва

: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 c. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/71065.html

8.2. Дополнительная литература

1. Шевцова, Н. М. Теория управления : учебное пособие / Н. М. Шевцова, Т. В. Сабетова, И. Ю. Федулова. — Воронеж : Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2015. — 183 c. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/72766.html

2. *Одинцов, А. А.* Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 210 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-04814-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/437847

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» // СПС «Консультант-Плюс».

2. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.11.2014) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // СПС «Консультант-Плюс».

3. Федеральный закон от 10.01.2002 № 1-ФЗ "Об электронной цифровой подписи" // Собр. законодательства Рос. Федерации. − 2002. − № 2

4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ "О персональных данных" // Собр. законодательства Рос. Федерации. − 2006. − № 31.

5. «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных» (Закон РФ № 3523-1).

8.4 Интернет-ресурсы

1 http://www.evernote.com– Информационный менеджер

2 http://www.gpntb.ru- Государственная публичная научно-техническая библиотека.

3 http://www.nlr.ru - Российская национальная библиотека.

4 http://www.rsl.ru-http://www.rsl.ru/ Российская государственная библиотека.

5 http://www.integrum.ru-http://www.integrum.ru/ База данных по

организациям России.

6 http://www.gosuslugi.ru/ - федеральный портал государственных услуг Российской Федерации.

7 http://kremlin.ru/- сервер органов государственной власти России.

8 http://www.duma.gov.ru/- сервер Государственной думы РФ.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.04 Стратегический менеджмент и стратегический анализ

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса

Заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н. А.С. Чумаков

Заведующий кафедрой:

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А. Е. Чунина.

Рабочая программа дисциплины Б1.О.04 Стратегический менеджмент и стратегический анализ рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента факультета управления, экономики и права.

Протокол № 05 от «26» декабря 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Стратегический менеджмент и стратегический анализ в современном мире обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.3 Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций	УК-1.3.З-1 Знает основы методологии стратегического планирования, типологию рисков и принципы разработки стратегий, направленных на предотвращение проблемных ситуаций. УК-1.2.У-1 Умеет разрабатывать стратегию действий по нейтрализации рисков и профилактике проблемных ситуаций, обеспечивая достижение поставленных целей в условиях неопределённости.
	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата	УК-3.1.З-1 Знает принципы анализа личных действий, методы планирования индивидуальной деятельности и оценки их влияния на достижение командных целей. УК-3.1.У-1 Умеет анализировать возможные последствия своих действий и выстраивать персональный план работы для достижения заданного результата в условиях командного взаимодействия.
		УК-3.2 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды	УК-3.2.З-1 Знает методы и инструменты эффективного информационного обмена в команде, принципы передачи знаний и опыта в процессе стратегического анализа и выработки управленческих решений. УК-3.2.У-1 Умеет: осуществлять обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды в ходе разработки стратегических решений, обеспечивая

			согласованность действий и достижение корпоративных целей.
		УК-3.3 Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия	УК-3.3.З.1 Знает принципы и методы организации командного взаимодействия, модели эффективного координаторского поведения и инструменты обеспечения согласованности действий команды для достижения поставленных целей. УК-3.3.У.1 Умеет демонстрировать поведение эффективного организатора и координатора, выстраивая продуктивное взаимодействие в команде и обеспечивая согласованность действий при реализации управленческих и проектных задач.
	ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1 Выбирает и применяет соответствующие содержанию управленческих и исследовательских задач современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных	ОПК-2.1.З-1 Знает современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных, а также принципы их выбора в зависимости от специфики управленческих и исследовательских задач. ОПК-2.1.У-1 Умеет обоснованно выбирать и практически применять современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных, адекватные содержанию решаемых управленческих и исследовательских задач.
	ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать	ОПК-4.3 Разрабатывает стратегии развития инновационных направлений деятельности организации и создание соответствующих им бизнес-моделей	ОПК-4.3.З-1 Знает методологию разработки стратегий развития инновационных направлений деятельности, принципы проектирования и адаптации бизнес-моделей организаций в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса. ОПК-4.3.У-1 Умеет разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организации и формировать соответствующие им бизнес-модели, обосновывая их жизнеспособность, конкурентные

	стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		преимущества и потенциал масштабирования в условиях динамичной рыночной среды.
	ПК-8 Способен разработать, реализовать и администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.1 разрабатывает и реализует систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки и реализации системы стратегического управления персоналом, требования к организации соответствующего документооборота ПК-8.1.У-1 Умеет разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот, обеспечивая их согласование со стратегией организации

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 4 з.е., 144 ак.час

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 8 академических часов практических занятий,
- 128 академических часов самостоятельной работы,
- 9 академических часов контроль

Б1.О.04 Стратегический менеджмент и стратегический анализ изучается в 1-м семестре 1-го курса после изучения дисциплин:

- Современный менеджмент.

Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает

выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Основные современные концепции стратегического управления	17				1								**16**	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2	Место и функции стратегического анализа в стратегическом процессе	18	1			1								16	Тестирование, Контрольное задание

Тема 3	Концепция стейкхолдерорганизации	18	1			1							16	Тестирование, Контрольное задание
Тема 4	Методы анализа внутренней и внешней среды организации	17				1							16	Тестирование, Контрольное задание
Тема 5	Конкурентный анализ	17				1							16	Тестирование, Контрольное задание
Тема 6	Анализ конкурентного потенциала организации	18	1			1							16	Тестирование, Контрольное задание
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	18	1			1							16	Тестирование, Контрольное задание
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	17				1							16	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		4								4				экзамен
Итого		**108**	**4**			**8**				**4**			**128**	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.
ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).
ИК – индивидуальные консультации.
КСР – контроль самостоятельной работы
КЭ – консультации перед экзаменом
Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий
Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Основные современные концепции стратегического управления. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Эволюция проблем и методов стратегического управления. Специфичные понятия теории стратегического управления. Отраслевая, ресурсная, «отношенческая» концепции, концепция динамических способностей. Теория заинтересованных сторон.

Тема 2. Место и функции стратегического анализа в стратегическом процессе. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Стратегический процесс в организации. Место и роль стратегического анализа в стратегическом процессе. Функции стратегического анализа на разных этапах процесса стратегического управления. Объекты стратегического анализа. Стратегический потенциал и стратегические ресурсы. Задачи стратегического анализа.

Тема 3. Концепция стейкхолдер-организации. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Понятие стейкхолдер–организации. Система взаимных интересов организации и ее заинтересованных сторон. Система взаимных ожиданий организации и ее заинтересованных сторон. Институциональная среда функционирования организации. Стратегические цели организации как ядро стратегического процесса. Соотношение целей организации и целей стейкхолдеров. Подходы к оценке важности стейкхолдеров организации. Модель оценки значимости заинтересованных сторон и их запросов.

Тема 4. Методы анализа внутренней и внешней среды организации. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Базовая схема (технология) анализа внутренней и внешней среды образовательного учреждения. Модифицированный SWOT–анализ стейкхолдер–организации. Анализ характеристик корпоративного профиля организации, определение сильных и слабых сторон. Оценки конкурентного потенциала организации по отношению к каждой группе заинтересованных сторон. Интегральная оценка конкурентного потенциала организации.

Тема 5. Конкурентный анализ. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Стратегический анализ конкурентоспособности компании. Анализ конкурентов на практике.

Тема 6. Анализ конкурентного потенциала организации. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Устойчивость конкурентного преимущества. Потенциал ресурсов и способностей организации как источников конкурентных преимуществ. Модель VRIO Дж. Барни. Модифицированный VRIO–анализ стейкхолдер–организации.

Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости.

Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения. Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний. Различия между слияниями, поглощениями и захватами.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Стратегический менеджмент и стратегический анализ в современном мире входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Опрос по темам 1-8	100	0,15	15
Контрольная точка 2	100	0,15	15

Тестовые задания по темам 1-8			
Контрольная точка 3 Контрольные задания по темам 1-8	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		0,6	60
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи в журнале РИНЦ по теме дисциплины	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			30
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			90

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 30 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат участника) – 20 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат призера) – 80 баллов.

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Стратегический менеджмент и стратегический анализ в современном мире используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.Вопросы для письменного ответа

1. В чем заключается основная идея модели Митчелла?

2. В чем состоит сущность идеи Дж. Фрумана?

3. Для чего необходимо формировать список запросов групп заинтересованных сторон к организации и оценивать их актуальность?

4. Что лежит в основе определения значимости групп заинтересованных сторон стейкхолдер-организации?

5. Проведите иерархию элементов модели оценки значимости заинтересованных сторон стейкхолдер-организации.

Типовые оценочные материалы по теме 2. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Вопросы для письменного ответа

1. Что понимается под «эффективностью»?

2. Какие существуют подходы к определению «эффективности»?

3. С чем связана эффективность стейкхолдер-организации как системы? Ответ обоснуйте.

4. Почему эффективность стейкхолдер-организации целесообразнее оценивать, используя целевой подход к определению эффективности?

5. Проведите анализ понятий «эффективность», «результативность», «индивидуальная эффективность» стейкхолдер-организации.

Типовые оценочные материалы по теме 3. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Вопросы для письменного ответа

Обсуждение следующих вопросов:

1. Дайте определение понятия «конкурентоспособность стейкхолдер-организации».

2. Дайте определение понятия «стратегические ресурсы» и их классификацию.

3. Проведите анализ понятий «ресурсы», «способности» и «компетенции».

4. Что является источниками конкурентных преимуществ с точки зрения различных подходов?

5. В чем заключается отличие понятий «действительные конкурентные преимущества» организации и ее потенциальные возможности.

Типовые оценочные материалы по теме 4. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Вопросы для письменного ответа

1. Раскройте сущность методики SWOT-анализа.

2. Какие показатели выступают в качестве аналитических оценок сильных и слабых сторон деятельности организации? Дайте их полную характеристику.

3. Как рассчитывается и что показывает интегральная оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации?

4. Раскройте сущность методики STEEP-анализа, назовите преимущества и недостатки его применения.

5. Как рассчитывается и что показывает интегральная динамическая оценка конкурентного потенциала стейкхолдер-организации.

Типовые оценочные материалы по теме 5. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Типовые вопросы для опроса:

1. Дайте характеристику 1-го этапа конкурентного анализа стейкхолдер-организации.

2. Дайте характеристику 2-го этапа конкурентного анализа стейкхолдер-организации.

3. Дайте характеристику 3-го этапа конкурентного анализа стейкхолдер-организации.

4. Дайте характеристику 4-го этапа конкурентного анализа стейкхолдер-организации.

5. Дайте характеристику 5-го этапа конкурентного анализа стейкхолдер-организации.

Типовые оценочные материалы по теме 6. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Типовые вопросы для опроса:

1. Опишите методику VRIO-анализа, разработанную Дж. Барни, выделите преимущества и недостатки данной методики.

2. В чем состоит сущность модифицированной модели VRIO? Ее отличие от модели, предложенной Дж. Барни?

3. На каком этапе SWOT-анализа базируется количественная оценка параметра «ценность» в методике VRIO-анализа?

4. На каком этапе стратегического анализа базируется количественная оценка параметра «редкость» в методике VRIO-анализа?

5. На каком этапе SWOT-анализа базируется количественная оценка параметра «организованность» в методике VRIO-анализа?

Типовые оценочные материалы по теме 7. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Типовые вопросы для опроса:

1. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности.

2. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация.

3. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции.

4. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиафирмами.

5. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество.

6. Соответствие стратегии и ресурсов.

Типовые оценочные материалы по теме 8. УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК4.3, ПК-8.1.

Типовые вопросы для опроса:

1. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм.

2. Пересмотр корпоративного портфеля. Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy.

3. Ограничения портфельного планирования.

4. Корпорация как портфель ключевых компетенций

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине

предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.
Тема 1-8.

Опрос.

1. Что понимается под стратегическим менеджментом?
2. Назовите основные уровни стратегии в организации.
3. Каковы ключевые этапы процесса стратегического управления?
4. В чём заключается основная идея ресурсного подхода к стратегии?
5. Опишите пример ситуации, где необходимо применение SWOT-анализа.
6. Почему важно анализировать внешнюю среду перед разработкой стратегии?
7. Как системный подход применяется в стратегическом анализе?
8. Перечислите основные этапы жизненного цикла стратегического проекта.
9. В чём различие между миссией и видением компании?
10. Какие методы используются для анализа конкурентной среды?
11. Почему важно учитывать интересы стейкхолдеров при разработке стратегии?
12. Приведите пример ключевой компетенции организации.
13. Какие риски могут возникнуть при реализации стратегии?
14. Как проектный подход помогает в стратегическом планировании?
15. Назовите основные типы конкурентных стратегий.
16. Чем отличается стратегический контроль от оперативного?
17. Какие факторы влияют на выбор корпоративной стратегии?
18. Опишите пример вертикальной интеграции как стратегии роста.

19. Почему важна организационная культура для реализации стратегии?
20. Как матрица БКГ помогает в портфельном анализе?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2.

Тема 1-8

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тема 1. Основные современные концепции стратегического управления

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какая из перечисленных концепций стратегического управления focuses на внутренних ресурсах и способностях организации как источнике конкурентного преимущества?

а) Отраслевая концепция
б) Ресурсная концепция
в) Концепция динамических способностей
г) Теория заинтересованных сторон

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между концепцией стратегического управления и ее ключевой идеей.

1. Отраслевая концепция
2. Ресурсная концепция
3. Концепция динамических способностей
4. Теория заинтересованных сторон

А. Конкурентное преимущество определяется структурой отрасли.
В. Уникальные ресурсы и способности компании – источник устойчивого преимущества.

C. Способность адаптировать и реконфигурировать ресурсы в условиях изменений.
D. Учет интересов всех групп, влияющих на организацию или находящихся под ее влиянием.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите в хронологическом порядке этапы эволюции проблем стратегического управления, начиная с самого раннего.

A. Долгосрочное планирование
B. Стратегическое планирование
C. Управление стратегическими возможностями
D. Стратегический менеджмент

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем заключается основное отличие ресурсной концепции от отраслевой в стратегическом управлении?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Является ли теория заинтересованных сторон заменой другим концепциям стратегического управления, например, ресурсной?

Тема 2. Место и функции стратегического анализа в стратегическом процессе

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных функций выполняет стратегический анализ в стратегическом процессе?

а) Формирование видения и миссии
б) Оценка внутренней и внешней среды
в) Разработка операционных бюджетов
г) Контроль исполнения тактических заданий

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между элементом стратегического процесса и его содержанием.

1. Анализ среды
2. Формулировка стратегии
3. Реализация стратегии
4. Оценка и контроль

A. Определение стратегических целей и выбор путей их достижения.
B. Диагностика внутренних и внешних факторов, влияющих на организацию.
C. Претворение стратегического плана в жизнь.
D. Сравнение достигнутых результатов с плановыми показателями.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы стратегического процесса в правильной логической последовательности.

A. Реализация стратегии
B. Анализ внешней и внутренней среды
C. Оценка и контроль выполнения
D. Определение миссии и целей
E. Выбор и формулировка стратегии

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что понимается под «стратегическим потенциалом» организации?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему стратегический анализ предшествует этапу формулировки стратегии?

Тема 3. Концепция стейкхолдер-организации

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие группы обычно относятся к ключевым стейкхолдерам коммерческой организации?

а) Акционеры
б) Потребители

в) Конкуренты
г) Государственные регуляторы

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типом стейкхолдера и его основным интересом по отношению к организации.

1. Собственники (акционеры)
2. Потребители
3. Сотрудники
4. Государство

A. Качество товаров/услуг, их цена.
B. Рост стоимости компании, дивиденды.
C. Соблюдение законодательства, налоги.
D. Стабильная заработная плата, условия труда.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы оценки значимости стейкхолдеров в логической последовательности.
A. Ранжирование стейкхолдеров по степени влияния и важности
B. Идентификация всех групп стейкхолдеров
C. Анализ их запросов и ожиданий
D. Разработка стратегии взаимодействия с ключевыми группами

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что такое «система взаимных ожиданий» в концепции стейкхолдер-организации?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли игнорирование интересов одного из ключевых стейкхолдеров привести к провалу стратегии? Приведите пример.

Тема 4. Методы анализа внутренней и внешней среды организации

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных методов используются для анализа внешней среды организации?
а) SWOT-анализ
б) PESTEL-анализ
в) VRIO-анализ
г) Модель пяти сил Портера

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между элементом SWOT-анализа и его характеристикой.

1. Сильные стороны (Strengths)
2. Слабые стороны (Weaknesses)
3. Возможности (Opportunities)
4. Угрозы (Threats)

A. Внешние факторы, которые могут нанести ущерб организации.
B. Внутренние атрибуты, которые вредят организации.
C. Внешние факторы, которые организация может использовать для преимущества.
D. Внутренние атрибуты, которые помогают организации.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы проведения модифицированного SWOT-анализа стейкхолдер-организации в правильной последовательности.
A. Оценка конкурентного потенциала по отношению к каждой группе стейкхолдеров
B. Анализ характеристик корпоративного профиля
C. Определение сильных и слабых сторон
D. Интегральная оценка конкурентного потенциала

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какова основная цель PESTEL-анализа?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему при SWOT-анализе важно сравнивать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами?

Тема 5. Конкурентный анализ

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие силы входят в модель пяти сил конкуренции М. Портера?

а) Угроза появления новых игроков

б) Влияние социальных сетей

в) Рыночная власть покупателей

г) Уровень государственного регулирования

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между этапом конкурентного анализа и его содержанием.

1. Идентификация конкурентов
2. Анализ их целей и стратегий
3. Оценка их сильных и слабых сторон
4. Прогнозирование их будущих действий

A. Определение, кто является прямым, косвенным и потенциальным конкурентом.

B. Изучение финансовых показателей, продуктового портфеля, репутации.

C. Понимание, чего хотят достичь конкуренты и какими путями.

D. Предсказание наиболее вероятных шагов конкурентов в ответ на изменения рынка.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы конкурентного анализа стейкхолдер-организации в правильной последовательности.

A. Анализ целей и стратегий конкурентов

B. Идентификация ключевых конкурентов

C. Прогнозирование поведения конкурентов

D. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что является главной целью конкурентного анализа?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему при анализе конкурентов важно рассматривать не только прямых, но и косвенных конкурентов?

Тема 6. Анализ конкурентного потенциала организации

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие критерии используются в модели VRIO для оценки ресурсов и способностей?

а) Value (Ценность)

б) Rarity (Редкость)

в) Imitability (Подражаемость)

г) Organization (Организованность)

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между критерием VRIO и ключевым вопросом, на который он отвечает.

1. Value (Ценность)
2. Rarity (Редкость)
3. Imitability (Подражаемость)
4. Organization (Организованность)

A. Обладают ли немногие конкуренты этим ресурсом?

B. Может ли компания использовать потенциал ресурса?

C. Позволяет ли ресурс использовать возможности/нейтрализовать угрозы?

D. Дорого ли и сложно ли скопировать этот ресурс?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите логическую последовательность оценки ресурса по модели VRIO.

A. Imitability (Подражаемость)
B. Value (Ценность)
C. Rarity (Редкость)
D. Organization (Организованность)

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем заключается отличие «ресурсов» от «способностей» организации?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли распространенный и легкокопируемый ресурс (например, стандартное программное обеспечение) стать источником устойчивого конкурентного преимущества согласно модели VRIO?

Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных стратегий относятся к корпоративному уровню?
а) Вертикальная интеграция
б) Фокусирование на рыночной нише
в) Диверсификация
г) Снижение издержек

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видом стратегии корпоративного уровня и его определением.

1. Вертикальная интеграция «назад»
2. Вертикальная интеграция «вперед»
3. Связанная диверсификация
4. Несвязанная диверсификация

A. Приобретение контроля над дистрибьюторами или розничными сетями.
B. Вход в новые бизнесы, не имеющие синергии с основными.
C. Приобретение контроля над поставщиками сырья.
D. Вход в новые бизнесы, связанные с основными общими ресурсами или рынками.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите виды диверсификации по степени возрастания риска для компании.
A. Связанная диверсификация
B. Отсутствие диверсификации (концентрация на одном бизнесе)
C. Несвязанная диверсификация (конгломератная)

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какой основной аргумент против вертикальной интеграции?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. В каком случае связанная диверсификация предпочтительнее несвязанной?

Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных являются формами реструктуризации?
а) Слияние
б) Поглощение
в) Выделение бизнес-единицы
г) Сокращение штата

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между термином, связанным с реструктуризацией, и его определением.

1. Слияние
2. Поглощение
3. Выделение (Spin-off)

4. Сокращение размера (Downsizing)

A. Объединение двух компаний в единое юридическое лицо.

B. Покупка одной компанией контрольного пакета акций другой.

C. Создание независимой компании из подразделения материнской.

D. Целенаправленное сокращение персонала и активов для повышения эффективности.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы процесса слияния и поглощения в логической последовательности.

A. Интеграция бизнес-процессов и культур

B. Стратегический анализ и поиск цели

C. Оценка стоимости и проведение сделки

D. Due Diligence (проверка компании)

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что такое «due diligence» в процессе поглощения?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему многие слияния и поглощения не приводят к ожидаемому синергетическому эффекту?

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3.

Контрольные задания:

Задание 1. Разработка стратегии действий для компании «Альфа»

Формулировка задания для студента:

Перед вами проблемная ситуация: компания «Альфа», производитель бытовой техники, столкнулась с резким падением продаж на фоне выхода на рынок нового иностранного конкурента с инновационным продуктом. Используя системный подход:

1. Проведите критический анализ ситуации, выделив ключевые проблемы (рыночные, внутренние, конкурентные).
2. Разработайте стратегию действий компании на ближайшие 2 года, направленную на восстановление позиций.

Методические указания для преподавателя:

Цель задания: Проверить умение видеть ситуацию как систему взаимосвязанных элементов, критически анализировать проблемы и формулировать последовательную стратегию.

Ожидаемый результат: Краткий аналитический отчет (1-2 страницы) с выделением минимум 3 взаимосвязанных проблем и конкретным планом действий из 4-5 пунктов.

Критерии оценивания:

Критерий	«Отлично» (5 баллов)	«Хорошо» (4 балла)	«Удовлетворительно» (3 балла)	«Неудовлетворительно» (0-2 балла)
Критический анализ проблем	Выделены 3 и более системные, взаимосвязанные проблемы (внешние и внутренние). Анализ глубокий.	Выделены 2-3 ключевые проблемы, но их взаимосвязь раскрыта не полностью.	Выделены 1-2 очевидные проблемы. Анализ поверхностный.	Проблемы не выделены или идентифицированы неверно.
Разработка стратегии действий	Стратегия логично вытекает из анализа, содержит конкретные, измеримые и реалистичные действия.	Стратегия предложена, но действия носят общий характер или слабо связаны с анализом.	Стратегия представлена в виде общих фраз, отсутствует конкретика и измеримость.	Стратегия не предложена или абсолютно нереалистична.

Максимальный балл: 10. Проходной балл: 6.

Задание 2. План проекта по выводу нового продукта на рынок

Формулировка задания для студента:

Вам необходимо разработать упрощенный устав проекта по выводу нового продукта (например, «умной» колонки) на рынок. Заполните шаблон:

Цель и задачи проекта: (Что должно быть достигнуто?).

Ключевые этапы жизненного цикла проекта: (Исследование, разработка, запуск и т.д.).

Основные результаты (deliverables) каждого этапа: (Что должно быть создано?).

Ограничения (сроки, бюджет, ресурсы): (Укажите примерные, но реалистичные показатели).

Методические указания для преподавателя:

Цель задания: Проверить понимание проектного подхода и умение структурировать основные параметры проекта.

Ожидаемый результат: Заполненный шаблон устава проекта.

Критерии оценивания:

Критерий	«Отлично» (5 баллов)	«Хорошо» (4 балла)	«Удовлетворительно» (3 балла)	«Неудовлетворительно» (0-2 балла)
Структура и полнота	Все разделы устава заполнены. Этапы цикла,	Заполнены все разделы, но некоторые формулировки	Заполнены только разделы, информация носит отрывочный характер.	Устав не заполнен или заполнен формально, без понимания сути.

Критерий	«Отлично» (5 баллов)	«Хорошо» (4 балла)	«Удовлетворительно» (3 балла)	«Неудовлетворительно» (0-2 балла)
	результаты и ограничения прописаны четко и логично.	размыты или логические связи нарушены.		
Реалистичность и измеримость	Цели измеримы (SMART), этапы и результаты конкретны, ограничения адекватны.	Цели и результаты в целом понятны, из них сложно измерить или проверить.	Цели и результаты сформулированы обобщенно, отсутствуют измеримые индикаторы.	Показатели нереалистичны или отсутствуют.

Максимальный балл: 10. Проходной балл: 6.

Задание 3. Анализ кейса «Стратегия диверсификации компании «Бета»

Формулировка задания для студента:

Ознакомьтесь с кратким описанием кейса: *«Компания «Бета», успешный ритейлер электроники, для роста решила диверсифицироваться в смежную область — запуск сервиса по ремонту и IT-поддержке. Через год проект показал убытки».*

1. Проведите критический анализ возможных причин провала, опираясь на известные вам теории и практики диверсификации.
2. Предложите альтернативное инновационное решение для роста компании «Бета», обосновав его.

Методические указания для преподавателя:

Цель задания: Оценить умение применять теоретические знания для анализа реальной бизнес-ситуации, критически оценивать управленческие практики и генерировать обоснованные решения.

Ожидаемый результат: Эссе объемом до 1 страницы.

Критерии оценивания:

Критерий	«Отлично» (5 баллов)	«Хорошо» (4 балла)	«Удовлетворительно» (3 балла)	«Неудовлетворительно» (0-2 балла)
Критический анализ и применение теории	Анализ причин провала проведен через призму теорий (синергия, VRIO),	Теории упомянуты, но их применение поверхностно. Анализ причин недостаточ	Анализ сводится к перечислению очевидных фактов без опоры на теорию.	Анализ отсутствует или не соответствует ситуации.

Критерий	«Отлично» (5 баллов)	«Хорошо» (4 балла)	«Удовлетворительно» (3 балла)	«Неудовлетворительно» (0-2 балла)
	выявлены ключевые управленческие ошибки.	но глубокий.		
Предложение и обоснование решения	Предложено оригинальное, реалистичное и хорошо обоснованное решение. Использованы инновационные подходы.	Решение логичное, но не отличается новизной. Обоснование имеется, но может быть усилено.	Решение предложено, но слабо обосновано или является тривиальным.	Решение не предложено или абсолютно неадекватно.

Максимальный балл: 10. Проходной балл: 6.

Задание 4. Исследование конкурентной среды в выбранной отрасли

Формулировка задания для студента:

Проведите самостоятельное мини-исследование конкурентной среды в одной из отраслей на выбор (например, стриминговые сервисы, рынок доставки еды, кофеен).

1. Используя открытые источники, примените модель 5 сил Портера для анализа.
2. Сформулируйте 2-3 вывода о привлекательности и ключевых факторах успеха в данной отрасли.

Методические указания для преподавателя:

Цель задания: Проверить умение самостоятельно организовать и провести небольшое исследование, используя стандартный аналитический инструмент.

Ожидаемый результат: Краткий отчет (1-1,5 страницы) с анализом по модели Портера и выводами.

Критерии оценивания:

Критерий	«Отлично» (5 баллов)	«Хорошо» (4 балла)	«Удовлетворительно» (3 балла)	«Неудовлетворительно» (0-2 балла)
Качество исследования и применения модели	Модель применена корректно и полно к выбранной отрасли. Приведены убедительные примеры для каждой силы.	Модель применена, но анализ некоторых сил поверхностен или неполон.	Модель применена формально, анализ слабо подкреплен фактами.	Модель не применена или применена с грубыми ошибками.

Критерий	«Отлично» (5 баллов)	«Хорошо» (4 балла)	«Удовлетворительно» (3 балла)	«Неудовлетворительно» (0-2 балла)
Глубина и обоснованность выводов	Выводы логично вытекают из анализа, являются конкретными и отражают специфику отрасли.	Выводы сделаны, но部分 из них носят слишком общий характер.	Выводы слабо связаны с проведенным анализом или тривиальны.	Выводы отсутствуют или не соответствуют анализу.

Максимальный балл: 10. Проходной балл: 6.

Задание 5. Анализ поведения потребителей на рынке с использованием стратегических методов

Формулировка задания для студента:

Проанализируйте поведение потребителей на рынке мобильных приложений для фитнеса.

1. Выберите и обоснуйте два метода стратегического анализа, наиболее подходящих для этого (например, сегментация, анализ вовлеченности, PESTEL-анализ макросреды).
2. Примените один из выбранных методов на практике и сформулируйте один стратегический вывод для компании-разработчика.

Методические указания для преподавателя:

Цель задания: Проверить знание методов стратегического анализа и умение осознанно применять их для изучения поведения экономических агентов (потребителей).

Ожидаемый результат: Краткий ответ с обоснованием выбора методов и результатом практического применения одного из них.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютерного оборудования и программного обеспечения.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся

получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопросы к экзамену:

1. Что понимается под стратегическим менеджментом?
2. Назовите основные уровни стратегии в организации.
3. Каковы ключевые этапы процесса стратегического управления?
4. В чём заключается основная идея ресурсного подхода к стратегии?
5. Опишите пример ситуации, где необходимо применение SWOT-анализа.
6. Почему важно анализировать внешнюю среду перед разработкой стратегии?
7. Как системный подход применяется в стратегическом анализе?
8. Перечислите основные этапы жизненного цикла стратегического проекта.
9. В чём различие между миссией и видением компании?
10. Какие методы используются для анализа конкурентной среды?
11. Почему важно учитывать интересы стейкхолдеров при разработке стратегии?
12. Приведите пример ключевой компетенции организации.
13. Какие риски могут возникнуть при реализации стратегии?
14. Как проектный подход помогает в стратегическом планировании?
15. Назовите основные типы конкурентных стратегий.
16. Чем отличается стратегический контроль от оперативного?
17. Какие факторы влияют на выбор корпоративной стратегии?
18. Опишите пример вертикальной интеграции как стратегии роста.
19. Почему важна организационная культура для реализации стратегии?
20. Как матрица БКГ помогает в портфельном анализе?
21. Какие ошибки чаще всего допускают компании при проведении слияний и поглощений?
22. Что понимается под стратегической гибкостью организации?
23. Почему важно проводить регулярный стратегический аудит?
24. Назовите три ключевых элемента стратегического плана.
25. Приведите пример диверсификации как стратегии роста.
26. В чём роль лидерства в процессе стратегических изменений?
27. Какие факторы определяют устойчивое конкурентное преимущество?
28. Почему стратегический анализ считается основой для принятия управленческих решений?
29. Какие современные тенденции влияют на развитие стратегического менеджмента?
30. В чём заключается роль инноваций в стратегическом развитии компании?
31. Почему управление знаниями стало важным элементом стратегического менеджмента?
32. Какие источники информации можно использовать для стратегического анализа отрасли?
33. В чём значение международной диверсификации как корпоративной стратегии?

34. Приведите пример проблемы, связанной с реализацией стратегии в современных организациях.

35. Как цифровая трансформация влияет на стратегическое управление компанией?

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютеров и программное обеспечение.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины предполагает, как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки магистров, она формирует ответственность, дисциплинированность и способствует осознанной познавательной активности, выработке практических навыков работы с учебной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом (см. ранее). Изучение дисциплины завершается зачетом/экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения практических занятий, активной работы в процессе занятий, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

В ходе практических занятий происходит изучение и освоение учебных тем. Они служат для ознакомления с материалом, развития необходимых коммуникативных умений и навыков, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию, обучающемуся необходимо:

- повторять пройденный ранее учебный материал по рекомендованному учебнику, а также с опорой на личные конспекты занятий;
- выполнять заданные преподавателем устные и письменные задания, служащие систематизации знаний и подготовкой к следующему занятию.

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием рекомендованного учебника, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;
- выполнение индивидуальных домашних заданий;
- подготовку устного выступления на практическом занятии;
- подготовку презентаций к выступлениям;
- подготовку диалога;
- написание реферата в виде социологического исследования;
- подготовка к публичной защите реферата;
- подготовка к промежуточной аттестации.

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к промежуточной аттестации, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к промежуточной аттестации студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к промежуточной аттестации включает в себя следующие этапы:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие промежуточной аттестации по темам курса;

- посещение специальных часов консультаций с преподавателем.

Самостоятельная работа студентов является важным этапом подготовки к зачету/экзамену, поскольку студент имеет возможность оценить уровень собственных знаний и своевременно восполнить имеющиеся пробелы.

Основным источником подготовки к промежуточной аттестации являются рекомендованные учебники, где учебный материал дается в систематизированном виде, а также конспекты занятий, в которых основные положения его детализируются, подкрепляются уточнениями преподавателя. В ходе подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемого материала.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад – это специально подготовленное аналитическое сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Возможно использование кратких тезисов выступления. Структура доклада включает:

1. Введение:

– указывается тема и цель доклада;

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины доклада, а также тематические разделы содержания доклада;

– намечаются методы решения представленной в докладе проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти минут.

Методические рекомендации по подготовке письменного домашнего задания

Письменное домашнее задание является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Письменное ДЗ направлено на:

- углубление понимания ключевых концепций дисциплины посредством применения теории на практике;
- развитие критического мышления и умения аргументированно излагать

свои мысли;

- формирование навыков научно-исследовательской деятельности, включая анализ информации и оформление результатов в соответствии с академическими стандартами.

Индивидуальность работы. ДЗ выполняется каждым студентом самостоятельно. Вопросы для ДЗ размещены в системе дистанционного обучения (СДО) по каждой теме курса. Ответы должны:

- точно соответствовать поставленному вопросу;
- быть логически структурированными (введение, основная часть, выводы);
- сочетать краткость изложения с полнотой раскрытия темы (рекомендуемый объем — 1–2 страницы на вопрос);
- опираться на материалы лекций, семинаров и рекомендованную литературу, дополняя их собственным анализом.

Ответы должны демонстрировать понимание лекционного материала и его развитие в контексте поставленной задачи.

Требования к оформлению работы

Готовое задание оформляется в электронном виде в формате Microsoft Word (.docx) и должно соответствовать следующим стандартам:

3.1. Общие правила

- Тип документа: Текстовый файл с расширением .docx.
- Поля страницы: 2,5 см со всех сторон.
- Шрифт: Times New Roman, размер 14 пунктов.
- Межстрочный интервал: 1,5.
- Выравнивание: по ширине.
- Отступ абзаца: 1,25 см.

Работа должна соответствовать требованиям ГОСТ 2018 (ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»). Особое внимание уделите:

- правильному оформлению ссылок на источники в тексте (в квадратных скобках с 4. Порядок сдачи и проверки:
- Работа загружается в СДО в раздел, соответствующий теме курса, до дедлайна, указанного преподавателем.
- Название файла формируется по шаблону:

ФИО_№ Темы (например, Иванов_3.docx).

- После проверки преподаватель выставляет оценку и оставляет комментарии в системе дистанционного обучения. При необходимости работа может быть возвращена на доработку.

Методические рекомендации по подготовке реферата в виде социологического исследования

Социологическое исследование является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Примерный перечень тем социологических исследований определяется программой дисциплины. Тему социологического исследования студент выбирает из перечня рекомендуемых преподавателем, либо предлагает самостоятельно, но с учетом рекомендаций.

Требования к содержанию, объему и оформлению исследования, а также критерии его оценки устанавливаются преподавателем с учетом специфики дисциплины. При их отсутствии студент руководствуется общими требованиями, изложенными в настоящих методических указаниях.

Содержание исследования. Социологическое исследование, как правило, должно содержать следующие структурные элементы:

1) титульный лист – 1стр.;
2) содержание – 1 стр.;

3) программа исследования – 2-3 стр.;
4) рабочий план-график – 1 стр.;
5) выводы – 2-3 стр.;
6) список использованных источников – 1-2 стр.;
7) последний лист для замечаний – 1 стр.;
8) приложения (при необходимости) – без ограничений.

Титульный лист исследования оформляется по установленному образцу.

В содержании приводятся наименования структурных частей исследования с указанием номера страницы, с которой начинается соответствующий раздел.

В программе дается описание теоретической и методологической части исследования: обосновывается актуальность выбранной темы; определяется цель работы и задачи, подлежащие решению для её достижения; описываются объект и предмет исследования, информационная база исследования, выдвигаются гипотезы, описываются методы исследования.

В плане-графике в виде таблицы указываются основные виды работ, сроки выполнения.

В заключении логически последовательно излагаются выводы, к которым пришел студент в результате проведения исследования, анализируются полученные данные. Заключение должно кратко характеризовать достижение всех поставленных в программе гипотез.

Список использованных источников является составной частью работы и отражает степень изученности рассматриваемой проблемы. Количество источников в списке определяется студентом самостоятельно.

В приложения следует относить инструментарий сбора первичной социологической информации а также статистической обработки полученной информации.

Оформление исследования:

1. Готовое социологическое исследование выкладывается в соответствующий

3. Файл WORD, шрифт - «Times New Roman», размер шрифта - № 14, межстрочный интервал – полуторный.

4. Текст исследования, таблицы и иллюстрации следует располагать на листах, соблюдая следующие размеры полей: левое поле – 30 мм, правое поле - 10 мм, верхнее поле - 20 мм, нижнее поле - 20 мм. При печати текстового материала следует использовать выравнивание «по ширине» (двухстороннее выравнивание).

5. Нумерация страниц – сквозная, начиная с титульного листа. Непосредственно на титульном листе номер страницы не ставится, номера последующих страниц проставляются в правом верхнем углу арабскими цифрами (шрифт №10), без точки в конце.

6. Названия структурных элементов располагаются на отдельных строках и выполняются жирным шрифтом, прописными (заглавными) буквами (СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ и т.д.), без переносов и с выравниванием по центру. Эти заголовки отделяются от текста межстрочным интервалом. Подчеркивать заголовки не следует. Точку в конце заголовка ставить не нужно.

7. Абзацный отступ (отступ в начальной строке текста абзаца) должен составлять 12-15 мм.

8. Текст должен быть четким, законченным, понятным. Орфография и пунктуация текста должны соответствовать ныне действующим правилам.

9. При ссылке на источник после упоминания о нем в тексте проставляется в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников. В необходимых случаях (обычно при использовании цифровых данных или цитаты) указываются и страницы источника, на которых помещается используемая информация.

Подготовка к защите реферата и написанию презентации

Подготовка к защите реферата направлена на демонстрацию глубины понимания темы, умения аргументированно излагать свои мысли и отвечать на вопросы комиссии.

Требования к защите:

Выступление должно быть кратким (5–7 минут), структурированным и содержательным;

Не следует читать текст с листа — используйте тезисный план или слайды;

Презентация должна поддерживать речь, а не заменять её — минимум текста, максимум визуализации (схемы, графики, ключевые тезисы);

Ответы на вопросы должны быть точными, обоснованными и соответствовать содержанию работы.

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е. Ю. Кузнецова, П. П. Крылатков, Т. А. Минеева, О. О. Подоляк ; под редакцией Е. Ю. Кузнецова. — Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 132 с. — ISBN 978-5-7996-1832-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/68473.html

2. Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент : учебник / И. Л. Клавсуц, Г. Л. Русин, И. В. Цомаева ; под редакцией И. Л. Клавсуц. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2014. — 188 с. — ISBN 978-5-7782-2480-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/45034.html

8.2. Дополнительная литература

1. Короткий, С. В. Корпоративное управление : учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 230 с. — ISBN 978-5-4487-0135-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/72357.html

2. Шевцова, Н. М. Теория управления : учебное пособие / Н. М. Шевцова, Т. В. Сабетова, И. Ю. Федулова. — Воронеж : Воронежский Государственный Аграрный

Университет им. Императора Петра Первого, 2015. — 183 c. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/72766.html

3. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. — 4-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 c. — ISBN 978-5-238-01095-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81661.html

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» // СПС «Консультант-Плюс».
2. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.11.2014) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // СПС «Консультант-Плюс».
3. Федеральный закон от 10.01.2002 № 1-ФЗ "Об электронной цифровой подписи" // Собр. законодательства Рос. Федерации. − 2002. − № 2
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ "О персональных данных" // Собр. законодательства Рос. Федерации. − 2006. − № 31.
5. «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных» (Закон РФ № 3523-1).

8.4 Интернет-ресурсы

1 http://www.evernote.com– Информационный менеджер
2 http://www.gpntb.ru- Государственная публичная научно-техническая библиотека.
3 http://www.nlr.ru - Российская национальная библиотека.
4 http://www.rsl.ru-http://www.rsl.ru/ Российская государственная библиотека.
5 http://www.integrum.ru-http://www.integrum.ru/ База данных по организациям России.
6 http://www.gosuslugi.ru/ - федеральный портал государственных услуг Российской Федерации.
7 http://kremlin.ru/- сервер органов государственной власти России.
8 http://www.duma.gov.ru/- сервер Государственной думы РФ.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.05 «Экономика и управление предприятием»

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент Чунина А.Е.

Заведующий кафедрой региональной экономики и права,
к.э.н., доцент Чунина Александра Евгеньевна

Рабочая программа дисциплины Б1.О.05 Экономика и управление предприятием рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1 Дисциплина Б1.О.05 Экономика и управление предприятием обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
	УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта	УК-2.1.З-1 Знает инструменты и методы выявления и формулирования управленческих проблем в сфере корпоративного управления, принципы связи между проблематикой и

			целевыми ориентирами стратегического развития предприятия. УК-2.1.У-1 Умеет формулировать проблемы экономического и управленческого характера, решение которых напрямую направлено на достижение целей проекта развития организации с учётом корпоративных интересов и стратегических приоритетов.
		УК-2.2. Определяет и оценивает ресурсы и существующие ограничения проекта с качественной и количественной точек зрения	УК-2.2.З-1 Знает методы и критерии качественной и количественной оценки ресурсов и ограничений проектов в сфере корпоративного управления и стратегического развития бизнеса. УК-2.2.У-1 Умеет определять и оценивать ресурсы и ограничения проектов развития предприятия с качественной и количественной точек зрения для обеспечения реалистичного планирования и эффективной реализации управленческих решений.
	ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.2 Обосновывает организационно-управленческие решения исходя из оценки их социальной значимости, операционной и организационной эффективности	ОПК-3.2.З-1 Знает критерии и методы оценки социальной значимости, операционной и организационной эффективности управленческих решений, принципы их комплексного обоснования в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса. ОПК-3.2.У-1 Умеет обосновывать организационно-управленческие решения на основе комплексной оценки их социальной значимости, операционной и организационной эффективности, аргументируя выбор решения с учётом интересов стейкхолдеров и долгосрочных целей развития организации.
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-1 Способен анализировать, разрабатывать и внедрять систему процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.1 анализирует систему процессного управления организации для целей ее проектирования и совершенствования	ПК-1.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа, проектирования и совершенствования системы процессного управления организации в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса ПК-1.1.У-1 Умеет проводить комплексный анализ системы процессного управления организации, вы-

			являть проблемы и резервы её развития, обосновывать направления проектирования и совершенствования бизнес-процессов для достижения стратегических целей бизнеса

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 5 з.е., 180 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 10 академических часов практических занятий,
- 153 академических часов самостоятельной работы,
- 13 академических часов контроль

Дисциплина Б1.О.05 Экономика и управление предприятием изучается по заочной форме обучения на 1 курсе во 2 семестре.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных при освоении программы бакалавриата.

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Место дисциплины «Экономика и управление предприятием» в системе экономических дисциплин	35	0,5			2								32	конспект лекций, устный опрос, решение задач
Тема 2	Понятие экономической задачи, их классы, порядок постановки и решения. Основные инструменты решения экономических задач		0,5												конспект лекций, устный опрос, решение задач
Тема 3	Проблемы оценки экономической эффективности.	33,5	0,5			3								30	конспект лекций, устный опрос, решение задач

Тема 4	Ресурсы предприятия, их виды и проблемы повышения эффективности использования	34	1			3							30	конспект лекций, устный опрос, решение задач
Тема 5	Доходы и финансовые результаты деятельности предприятия	33	1			1							31	конспект лекций, устный опрос, решение задач
Тема 6	Особые экономические режимы деятельности предприятий	31,5	0.5			1							30	конспект лекций, устный опрос
Промежуточная аттестация		13								13				**Экзамен**
Итого		180	4			10				13			153	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

Содержание дисциплины

Тема 1. Место дисциплины «Экономика и управление предприятием» в системе экономических дисциплин.

Предприятия, их виды и место в структуре реального сектора экономики (региона), порядок создания и регистрации.

Понятие экономики как науки и экономической дисциплины. Характерные особенности и специфические методы и инструменты исследований. Понятие предприятия в соответствии с Гражданским кодексом.

Предприятие и предпринимательство в рыночной среде. Организационно – правовые формы предприятий. Порядок образования и ликвидации предприятий.

Предпринимательская деятельность в отрасли. Типы предприятий. Уставный капитал и имущество предприятий. Капитал предприятия: собственный и заемный. Способы получения заемных средств.

Тема 2. Понятие экономической задачи, их классы, порядок постановки и решения. Основные инструменты решения экономических задач.

Порядок постановки и решения экономических задач. Классификация экономических моделей. Виды моделей и области применения в управлении предприятием. Схема принятия управленческих решений. Структура управления предприятием.

Тема 3. Проблемы оценки экономической эффективности.

Оценка эффективности деятельности предприятия. Целеполагание в управлении предприятием.

Понятие экономической эффективности. Показатели и критерии экономической эффективности. Официальные методические документы по расчету экономической эффективности. Понятие дисконтирование. Виды и порядок расчета динамических показателей экономической эффективности.

Тема 4. Ресурсы предприятия, их виды и проблемы повышения эффективности использования.

Понятие основных средств предприятия. Управление составом и структурой основных средств. Управление амортизацией основных средств. Показатели состояния, движения и использования основных средств. Пути улучшения использования основных средств.

Понятие, состав и классификация оборотных средств. Управление оборачиваемостью оборотных средств. Управление материальными запасами на предприятии.

Трудовые ресурсы: их состав, управление. Персонал предприятия и его формы и системы оплаты труда. Оплаты труда на предприятии. Производительность труда и эффективность использования трудовых ресурсов предприятия. Рабочее время и его использование.

Понятие издержек производства и реализация продукции. Виды себестоимости. Состав затрат предприятия. Классификация затрат на производство и реализацию продукции. Смета затрат. Калькуляция. Факторы, влияющие на уровень затрат на рубль товарной продукции. Анализ показателя затрат на рубль товарной продукции. Пути снижения себестоимости.

Тема 5. Доходы и финансовые результаты деятельности предприятия.

Понятие и порядок расчета производительности предприятия. Производственная мощность предприятия. Оценка внешней среды и емкости рынка. Стратегии ценообразования на продукцию предприятия. Порядок формирования и распределения прибыли предприятия.

Тема 6. Особые экономические режимы деятельности предприятий.

Виды экономических режимов. Особый экономический режим, функция предприятий в Калининградской области.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.02.08 «Современные технологии и информационная аналитика в управлении персоналом» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины «Введение в профессию» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

устный опрос, решение задач

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Вопросы для опроса:

1. Предприятия, их виды и место в структуре реального сектора экономики (региона), порядок создания и регистрации.
2. Понятие экономики как науки и экономической дисциплины.
3. Характерные особенности и специфические методы и инструменты исследований.
4. Понятие предприятия в соответствии с Гражданским кодексом.
5. Предприятие и предпринимательство в рыночной среде.
6. Организационно – правовые формы предприятий.
7. Порядок образования и ликвидации предприятий.

Типовые практические задания:

Задача 1.

Рассчитать оптимальный размер запасов и оптимальную периодичность поставки материалов на предприятие по следующим данным:

- Потребность в материалах данного вида на расчетный период – 90 тыс. ед.
- длительность расчетного периода – 90 дней;
- стоимость заказа одной партии поставки материалов – 10тыс. руб.;
-стоимость хранения единицы материала за один день – 0,1 тыс. руб./день.

Не допускается остановка в работе предприятия по причине отсутствия материалов.

Задача 2.

Определить структуру основных средств, выделить активную и пассивную часть.

Категория	Стоимость, тыс. руб.
Здания	3245
Сооружения	1876
Машины и оборудование	6534
Транспортные средства	1876
Инструменты	986
Инвентарь	702

Задача 3.

Рассчитать годовую сумму амортизации равномерным способом и остаточную стоимость основных средств после пяти лет эксплуатации. Затраты на приобретение оборудования 585 тыс. руб., транспортные расходы 18% от цены, монтажные расходы 15% от цены. Срок эксплуатации 8 лет.

Задача 4.

Рассчитать показатели движения и технического состояния основных фондов. Стоимость основных фондов на начало года 354 тыс. руб., введено основных фондов с 23 марта на сумму 56 тыс. руб. Выбыло основных фондов с 1 сентября на сумму 45 тыс.руб. Сумма износа основных фондов 165 тыс. руб.

Задача 5.

Рассчитать коэффициент сменности и интегральный коэффициент. Количество календарных дней в периоде 365, выходных – 123, режим работы 2 смены по 8 часов, время плановых ремонтов 620 часов, время фактических простоев 136 часов. Норма выработки 4 детали в час, фактическая норма выработки 3,75 детали в час. По плану в каждую смену работает 63 единицы оборудования, фактически в первую смену работает 58 единиц оборудования, во вторую 45 единиц оборудования.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы для опроса:

1. Порядок постановки и решения экономических задач.
2. Классификация экономических моделей.
3. Виды моделей и области применения в управлении предприятием. Схема принятия управленческих решений.
4. Структура управления предприятием.

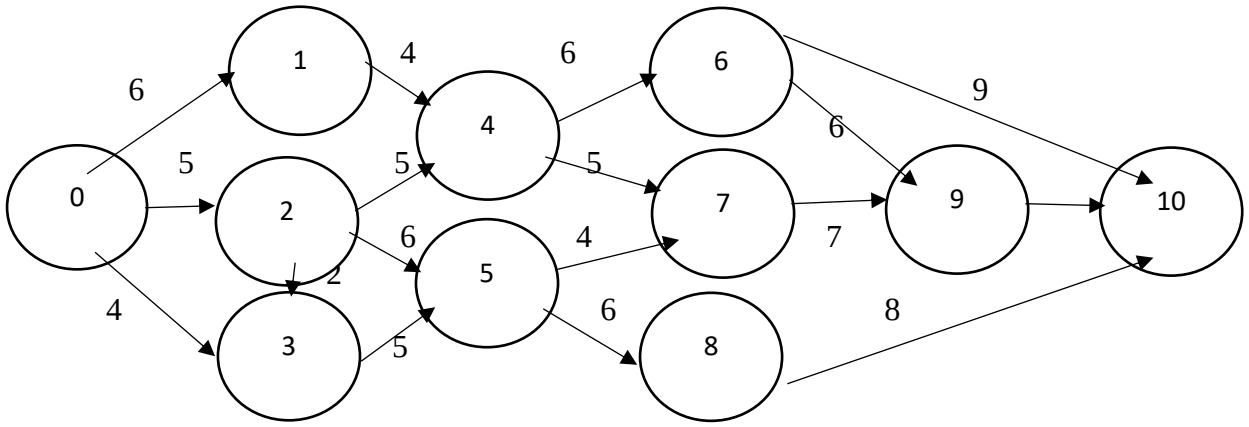
Типовые задачи:

Задача 1.

Разработать имитационную модель и рассчитать прогнозное значение объема производства на предприятии на 5 лет, если в текущем году объем производства составил 1000 ед. продукции, а в течение следующих лет планируется 5% рост от достигнутого уровня.

Задача 2.

Рассчитать длительность критического пути и резервы времени выполнения работ для приведенной сетевой модели:



Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы для опроса:

1. Оценка эффективности деятельности предприятия. Целеполагание в управлении предприятием.
2. Понятие экономической эффективности.
3. Показатели и критерии экономической эффективности.
4. Официальные методические документы по расчету экономической эффективности.
5. Понятие дисконтирование.
6. Виды и порядок расчета динамических показателей экономической эффективности.

Типовые задачи:

Задача 1.

Рассчитать дисконтированное значение доходов предприятия на 5 лет по следующим данным:

W_1 = 3 млн. руб.; W_2 = 4млн. руб.; W_3 = 5 млн. руб.; W_4 =6млн.руб.; W_5 =7млн. руб. Ставка дисконтирования E=0,1.

Задача 2.

Рассчитать чистый дисконтированный доход по проекту развития предприятия исходя из следующих данных:

- расчетный период – 4 года;
- инвестиции в развитие – $К_1$=5млн.руб.;
- планируемые доходы предприятия:

W_1 = 2 млн. руб.; W_2 = 4млн. руб.; W_3 = 5 млн. руб.; W_4 =6млн.руб.

- текущие расходы на производство продукции:

$С_1$ = 1,5млн. руб.; $С_2$ = 2,5млн. руб.; $С_3$ = 3,0 млн. руб.; $С_4$ =3,5 млн. руб.

Ставка дисконтирования – 0,15.

Сделать выводы об эффективности проекта по результатам расчетов.

Задача 3.

Рассчитать размер чистого дохода, который должно заработать предприятие, чтобы обеспечить безубыточность, если оно создается на 5 лет работы, инвестиции на начальном этапе 1 млн. руб., расходы по ликвидации предприятия – 50 тыс. руб.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Вопросы для опроса:

1. Понятие основных средств предприятия.
2. Управление составом и структурой основных средств.
3. Управление амортизацией основных средств.
4. Показатели состояния, движения и использования основных средств.
5. Пути улучшения использования основных средств.
6. Понятие, состав и классификация оборотных средств.
7. Управление оборачиваемостью оборотных средств.

Типовые задачи:

Задача 1.

Рассчитать оборачиваемость оборотных средств и высвобождение. Величина оборотных средств на начало отчетного года 24 тыс.руб., на 1.02 – 28 тыс.руб., на 1.03 – 28 тыс.руб., на 1.04 – 26 тыс.руб., на 1.05 – 30 тыс. руб., на 1.06 – 28 тыс. руб., на 1.07 – 30 тыс. руб., на 1.08 – 26 тыс. руб., на 1.09 – 28 тыс. руб., на 1.10 – 32 тыс. руб., на 1.11 – 30 тыс. руб., на 1.12 – 32 тыс. руб., на конец отчетного года - 32 тыс. руб. Объем реализованной продукции в отчетном году 214 тыс. руб. В планируемом году ожидается увеличение объема реализованной продукции на 3%, уменьшение длительности оборота на 6 дней.

Задача 2.

Рассчитать совокупный норматив оборотных средств. Расход материалов за квартал 288 тыс. руб. интервал между поставками материалов 25 дней, время на контроль качества и подготовку к производству 3 дня. Себестоимость выпуска продукции за квартал 512 тыс. руб. Длительность производственного цикла 6 дней. Доля единовременных затрат в себестоимости продукции 0,32. Время на упаковку и маркировку готовой продукции 3 дня, подборку продукции по заказам 2 дня, накопление до размеров партии 5 дней, отправку 1 день. Среднегодовая стоимость оборудования 566 тыс. руб. Норматив ремонтного фонда 3%. Расходы будущих периодов 8 тыс. руб.

Задача 3.

Рассчитать плановую потребность в оборотных активах укрупненным методом. В отчетном году объем реализованной продукции составил 2718 тыс. руб. Величина производственных запасов 312 тыс. руб., в том числе излишние 22 тыс. руб. Величина незавершенного производства 298 тыс. руб., в том числе продукция, не планируемая к выпуску 43 тыс. руб. Расходы будущих периодов 11 тыс. руб. Запасы готовой продукции на складе 502 тыс. руб., в том числе продукция, не планируемая к выпуску 112 тыс. руб. Дебиторская задолженность 337 тыс. руб., в том числе просроченная 27 тыс. руб. Денежные средства 32 тыс. руб. В планируемом периоде объема реализации продукции увеличится на 4%.

Задача 4.

Рассчитать прогнозное значение себестоимости постройки нового судна методом аналогий, методом удельных показателей, методом экстраполяции (интерполяции), агрегатным методом, элементным методом.

Задача 5.

Определить среднегодовую выработку на одного работающего и одного рабочего в стоимостном и натуральном выражении, среднедневную, и среднечасовую выработку на одного рабочего в стоимостном выражении. Валовая продукция предприятия составила 16000 тыс. шт., цена единицы продукции 112 руб. Среднесписочная численность персонала – 210 чел., в том числе рабочих – 147 чел. За год отработано одним рабочим в среднем 230 дней. Средняя фактическая продолжительность рабочего дня – 7,9 ч.

Задача 6.

Рассчитать прирост производительности труда по факторам и в целом. Выпуск продукции в отчетном году 731 тыс.руб., выработка на одного работающего (по среднесписочной численности) 6645,5 руб./чел. В планируемом году рост выработки составит 3%, объема выпущенной продукции – 5%. За счет модернизации производства ожидается экономия численности 12 чел,. За счет структурных изменений – 6 чел., за счет улучшения организации производства – 5 чел.

Задача 7.

Рассчитать расходы на оплату труда бригады. Тарифная ставка основного рабочего 216 руб., норма выработки 8 деталей в час. Фактический фонд времени работы за месяц 4576 чел.-часов, выполнение норм выработки 102%, удельный вес брака 4%. Тарифная ставка вспомогательного рабочего 72 руб. Часовая тарифная ставка бригадира 57,65 руб., фонд времени работы 208 часов. За перевыполнение норм выработки начисляется премия 5%.

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Вопросы для опроса:

1. Понятие и порядок расчета производительности предприятия.
2. Производственная мощность предприятия.
3. Оценка внешней среды и емкости рынка.
4. Стратегии ценообразования на продукцию предприятия.
5. Порядок формирования и распределения прибыли предприятия.

Типовые задачи:

Задача 1.

Определите объём прибыли, получаемой предприятием, если цена единицы продукции - 50 руб. За год расходы на сырье и материалы - 150 тыс. руб.; расходы на освещение - 10 тыс. руб.; транспортные расходы — 20 тыс. руб.; расходы на оплату труда управленческого персонала -70 тыс. руб.; расходы на оплату труда производственных рабочих-сдельщиков -200 тыс.руб.; стоимость оборудования - 3 млн. руб. (срок службы - 10 лет); аренда помещения - 10 тыс. руб.; объем выпуска- 2,5 тыс. шт. в год.

Задача 2.

Рассчитать валовую прибыль. Выручка от реализации продукции 625 тыс. руб., себестоимость продукции 458 тыс. руб. Доход от реализации излишнего имущества 76 тыс. руб., балансовая стоимость имущества 59,8 тыс.руб., расходы на реализацию 9,8 тыс. руб.

Доходы от сдачи имущества в аренду 12,9 тыс. руб., содержание сданного в аренду имущества 6,87 тыс. руб. Доходы от валютных курсовых разниц 2,7 тыс. руб., доходы от финансовых операций 14,6 тыс. руб. Потери от финансовых вложений 7,75 тыс. руб., аннулированный производственный заказ 9,8 тыс. руб.

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Вопросы для опроса:

1. Виды экономических режимов.
2. Особый экономический режим, функция предприятий в Калининградской области.

Темы курсовых работ

1. Уставный капитал, имущество предприятия (организации, фирмы): формирование, экономическая оценка, использование.
2. Методы оценки рыночной стоимости предприятия (организации, фирмы).
3. Доходы и расходы в деятельности предприятия (организации, фирмы): формирование, фактическое состояние, пути эффективного использования.
4. Производственный процесс как основа производственной деятельности предприятия (организации, фирмы), его структура, организация и пути совершенствования.
5. Производственный цикл в изготовлении продукции (работ, услуг) предприятия (организации, фирмы), его структура и пути повышения эффективности.
6. Производственно-административная структура предприятия (организации, фирмы) и направления ее совершенствования.
7. Максимизация прибыли как главная цель финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации, фирмы).

Шкала оценивания курсовых работ:

Оценка «ОТЛИЧНО» ставится обучающемуся, если он представил полную информацию по теме курсовой работы, приведены аргументы, основанные на понимании экономики и управления предприятием.

Оценка «ХОРОШО» ставится обучающему, если он представил неполную информацию по теме курсовой работы, недостаточно приведены аргументы, основанные на понимании экономики и управления предприятием.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» ставится обучающему, если он не представил полную информацию по теме курсовой работы, приведены слабые аргументы, не основанные на понимании экономики и управления предприятием и слабо обосновывающие собственную точку зрения по проблемам экономики и управления предприятием.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» ставится обучающему, если он не представил полную информацию по теме курсовой работы, не привел аргументы, основанные на понимании экономики и управления предприятием.

5.3 Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ,	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в

	которое может набрать обучающийся		формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	15
КТ 2	100	0,3	15
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств): 60% оценки – вклад текущей аттестации по БРС, 40% - ответы в устной форме по вопросам и тестирование на зачете.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную, бинарную системы и ECTS

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS
95 – 100	Отлично	Зачтено	A / passed
85 – 94			B / passed
75 – 84	Хорошо		C / passed
65 – 74			D / passed
55 – 64	Удовлетворительно		E / passed
0 – 54	Неудовлетворительно	Незачтено	F no/ passed

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Опрос по теме 1.	100	0,3	30
Контрольная точка 2 Опрос по теме 3.	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		**0,60**	**60**
Дополнительные баллы за активное участие в мероприятиях института (участие в экономическом диктанте, олимпиадах и пр.)	100	0,3	30
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в мероприятиях института (участие в экономическом диктанте, олимпиадах и т.д.) – максимально 30 баллов, в зависимости от степени участия.

КТ-1
Вопросы для опроса по теме 1 (контрольная точка 1)

1. Предприятия, их виды и место в структуре реального сектора экономики (региона), порядок создания и регистрации.
2. Понятие экономики как науки и экономической дисциплины.
3. Характерные особенности и специфические методы и инструменты исследований.
4. Понятие предприятия в соответствии с Гражданским кодексом.
5. Предприятие и предпринимательство в рыночной среде.
6. Организационно – правовые формы предприятий.
7. Порядок образования и ликвидации предприятий.

КТ-2
Вопросы для опроса по теме 3 (контрольная точка 2)

1. Оценка эффективности деятельности предприятия. Целеполагание в управлении предприятием.
2. Понятие экономической эффективности.
3. Показатели и критерии экономической эффективности.
4. Официальные методические документы по расчету экономической эффективности.

5. Понятие дисконтирование.
6. Виды и порядок расчета динамических показателей экономической эффективности.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в устной форме либо в форме тестирования. Для сдачи в устной форме обучающийся получает экзаменационный билет с вопросами и задачей. Сдача в форме тестирования осуществляется в СДО, где вариант формируется системой автоматически случайным выбором из пяти категорий вопросов в количестве 25 на каждый вариант. Время на тестирование – 60 минут.

6.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к устным ответам:

1. Предприятия, их виды и место в структуре реального сектора экономики (региона), порядок создания и регистрации.
2. Понятие экономики как науки и экономической дисциплины.
3. Характерные особенности и специфические методы и инструменты исследований.
4. Понятие предприятия в соответствии с Гражданским кодексом.
5. Предприятие и предпринимательство в рыночной среде.
6. Организационно – правовые формы предприятий.
7. Порядок образования и ликвидации предприятий.

Типовые практические задания:

Задача 1.

Рассчитать оптимальный размер запасов и оптимальную периодичность поставки материалов на предприятие по следующим данным:

- Потребность в материалах данного вида на расчетный период – 90 тыс. ед.
- длительность расчетного периода – 90 дней;
- стоимость заказа одной партии поставки материалов – 10тыс. руб.;
-стоимость хранения единицы материала за один день – 0,1 тыс. руб./день.

Не допускается остановка в работе предприятия по причине отсутствия материалов.

Задача 2.

Определить структуру основных средств, выделить активную и пассивную часть.

Категория	Стоимость, тыс. руб.
Здания	3245
Сооружения	1876
Машины и оборудование	6534
Транспортные средства	1876
Инструменты	986
Инвентарь	702

Задача 3.

Рассчитать годовую сумму амортизации равномерным способом и остаточную стоимость основных средств после пяти лет эксплуатации. Затраты на приобретение оборудования 585 тыс. руб., транспортные расходы 18% от цены, монтажные расходы 15% от цены. Срок эксплуатации 8 лет.

Задача 4.

Рассчитать показатели движения и технического состояния основных фондов. Стоимость основных фондов на начало года 354 тыс. руб., введено основных фондов с 23 марта на сумму 56 тыс. руб. Выбыло основных фондов с 1 сентября на сумму 45 тыс.руб. Сумма износа основных фондов 165 тыс. руб.

Задача 5.

Рассчитать коэффициент сменности и интегральный коэффициент. Количество календарных дней в периоде 365, выходных – 123, режим работы 2 смены по 8 часов, время плановых ремонтов 620 часов, время фактических простоев 136 часов. Норма выработки 4 детали в час, фактическая норма выработки 3,75 детали в час. По плану в каждую смену работает 63 единицы оборудования, фактически в первую смену работает 58 единиц оборудования, во вторую 45 единиц оборудования.

Задача 6.

Разработать имитационную модель и рассчитать прогнозное значение объема производства на предприятии на 5 лет, если в текущем году объем производства составил 1000 ед. продукции, а в течение следующих лет планируется 5% рост от достигнутого уровня.

Задача 7.

Рассчитать дисконтированное значение доходов предприятия на 5 лет по следующим данным:

W_1 = 3 млн. руб.; W_2 = 4млн. руб.; W_3 = 5 млн. руб.; W_4 =6млн.руб.; W_5 =7млн. руб. Ставка дисконтирования E=0,1.

Шкала оценивания (экзамен)

Оценка «ОТЛИЧНО» ставится обучающемуся, если он самостоятельно и верно определил понятия в области экономики организации, смог собрать данные по поставленной задаче, выбрал правильный способ, метод и провел количественную оценку собранной информации.Задача решена верно.

Оценка «ХОРОШО» ставится обучающему, если он определил понятия в области экономики организации,смог собрать данные по поставленной задаче, выбрал правильный

способ, метод и провел количественную оценку собранной информации, но допустил неточности или погрешности. При решении задачи допущены неточности.

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» ставится обучающему, если он с трудом определил понятия в области экономики организации, испытывал затруднения в сборе данных по поставленной задаче, с трудом выбрал правильный способ, метод и провел количественную оценку собранной информации, допустил ошибки. Задача решена с ошибками.

Оценка «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» ставится обучающему, если он не определил понятия в области экономики организации, не смог собрать данные по поставленной задаче, не выбрал или выбрал неправильный способ, метод и не провел количественную оценку собранной информации. Задача не решена.

Пример теста для проведения промежуточной аттестации

Типы организационных структур предприятия
Выберите все правильные варианты:
1. Линейная структура — характеризуется четкой системой единоначалия
2. Функциональная структура — основана на принципе специализации
3. Дивизиональная структура — ориентирована на виды продукции или рынки
4. Матричная структура — сочетает функциональное и проектное управление
5. Проектная структура — создается для решения конкретных задач

Методы управления предприятием
Выберите все верные варианты:
1. Экономические методы — включают ценообразование и материальное стимулирование
2. Административные методы — основаны на властных полномочиях
3. Социально-психологические методы — учитывают личностные особенности работников
4. Правовые методы — базируются на законодательных актах
5. Организационные методы — определяют структуру управления

Факторы эффективности предприятия
Выберите все правильные ответы:
1. Производственные факторы — состояние оборудования и технологии
2. Экономические факторы — финансовые показатели и рентабельность
3. Социальные факторы — условия труда и квалификация персонала
4. Организационные факторы — структура управления и организация труда
5. Маркетинговые факторы — положение на рынке и конкурентоспособность

Этапы создания предприятия
Установите правильную последовательность:
1. Выбор организационно-правовой формы
2. Разработка учредительных документов
3. Формирование уставного капитала
4. Государственная регистрация
5. Открытие банковского счета

Этапы принятия управленческого решения
Расположите в правильном порядке:
1. Выявление проблемы
2. Сбор информации
3. Разработка альтернатив

4. Выбор решения
5. Реализация решения
6. Оценка результатов

Этапы планирования деятельности предприятия
1. становите последовательность:
2. Анализ текущей ситуации
3. Постановка целей
4. Разработка программы действий
5. Составление графика работ
6. Распределение ресурсов
7. Контроль выполнения

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Занятия лекционного типа дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:
- предварительно: изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

- повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Подготовка к занятиям практического вида включает 2 этапа: 1) организационный; 2) закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающемуся необходимо спланировать свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала. План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме. Преимущество плана состоит в следующем. Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения. Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании. В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное. В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д. Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословной записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

Методические материалы по освоению дисциплины расположены на сайте Западного филиала по ссылке https://zf.ranepa.ru/studentam-i-slushatelyam/edu_mats/vo/

При применении дистанционных образовательных технологий методические материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Ссылка на подробную инструкцию по использованию СДО https://www.ranepa.ru/documents/SDO/05-instruction-students-SDO.pdf

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1 Основная литература

1. Экономика предприятия : учебник и практикум для бакалавриата и специалитета / А. В. Колышкин [и др.] ; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 498 с. — (Бакалавр и специалист). — ISBN 978-5-534-05066-0.

— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/432937

2. Воробьева, И. П. Экономика и управление производством : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И. П. Воробьева, О. С. Селевич. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 191 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-00380-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/434009

8.2 Дополнительная литература

1. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации) : учебник / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. — Москва : Дашков и К, 2018. — 370 с. — ISBN 978-5-394-01688-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/85603.html

2. *Коршунов, М. К.* Экономика и управление: применение информационных технологий : учебное пособие для вузов / М. К. Коршунов ; под научной редакцией Э. П. Макарова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2019 ; Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та. — 110 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-07724-7 (Издательство Юрайт). — ISBN 978-5-7996-1431-7 (Изд-во Урал. ун-та). — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/438137

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).
5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.06 Современные коммуникации в менеджменте

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ
Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса

Заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н. А.С. Чумаков

Заведующий кафедрой:

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А. Е. Чунина.

Рабочая программа дисциплины Б1.О.06 Современные коммуникации в менеджменте рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента факультета управления, экономики и права.

Протокол № 05 от «26» декабря 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Современные коммуникации в менеджменте в современном мире обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
	УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.1 Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском языке	УК-4.1.З-1 Знает принципы, нормы и технологии организации коммуникативного взаимодействия в профессиональной и академической среде, стандарты деловой коммуникации на русском языке. УК-4.1.У-1 Умеет организовывать и осуществлять эффективное коммуникативное взаимодействие на русском языке с участниками профессионального и академического сообщества для достижения поставленных целей в сфере корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.
		УК-4.2 Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на иностранном языке	УК-4.2.З-1 Знает принципы, нормы и технологии организации коммуникативного взаимодействия в профессиональной и академической среде, стандарты деловой и академической коммуникации на иностранном языке. УК-4.2.У-1 Умеет организовывать и осуществлять эффективное коммуникативное взаимодействие на иностранном языке с участниками профессионального и академического сообщества для достижения поставленных целей в сфере корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 4 з.е., 144 ак.час

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 10 академических часов практических занятий,
- 117 академических часов самостоятельной работы,
- 9 академических часов контроль

Б1.О.06 Современные коммуникации в менеджменте изучается во 2-м семестре 2 после изучения дисциплин:

- Современный менеджмент.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Виды деловых коммуникаций.	28,5	0,5			2								26	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2	Формы делового публичного выступления.														Тестирование, Контрольное задание
Тема 3	Топика и аргументация.	26,5	0,5			2								24	Тестирование, Контрольное задание
Тема 4	Техники убеждения														Тестирование, Контрольное задание
Тема 5	Композиция речи.														Тестирование, Контрольное задание
Тема 6	Невербальная	21	1			2								18	Тестирование,

	коммуникация.													Контрольное задание
Тема 7	Интонации, темп, громкость, эмоции и подтексты													Тестирование, Контрольное задание
Тема 8	Диалог	22	1			1							20	Тестирование, Контрольное задание
Тема 9	Нетворкинг и аттракция	20				2							18	Тестирование, Контрольное задание
Тема 10	Совещания и переговоры	17	1			1							15	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		9								9				Экзамен
Итого		**144**	**4**			**10**				**9**			**121**	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Виды деловых коммуникаций. УК-4.1, УК-4.2.

Коммуникационные потребности, коммуникационные модели, коммуникационные технологии, современные средства коммуникации. Принципы и правила построения эффективных коммуникаций в бизнесе. Национальная культура и проблемы кросс-культурных коммуникаций. Особенности коммуникационных барьеров в бизнесе и способы их преодоления.

Тема 2. Формы делового публичного выступления. УК-4.1, УК-4.2.

Пресс конференции, брифинги, заявления для печати. Высказывания в публичном пространстве в письменной форме. Специфика бизнес-коммуникаций в информационных сетях. Сетевая культура, специфика коммуникации в социальных сетях. Использование социальных сетей в бизнесе. Оценка речевой ситуации. Типы аудиторий. Параметры речевой ситуации. Оратор, аудитория, тема речи. Типология аудиторий с учетом различных параметров. Конструирование речевого имиджа.

Тема 3. Топика и аргументация. УК-4.1, УК-4.2.

Речевая импровизация. Топика как способ поиска идей, связанных с данной темой. Аргументация как способ построения убедительных доказательств своей точки зрения на основе топов. Техники и приемы речевой импровизации.

Тема 4. Техники убеждения. УК-4.1, УК-4.2.

Аргументация. Структура аргумента – силлогизм. Связь топики и аргументации. Построение техники убеждения в зависимости от параметров речевой ситуации.

Тема 5. Композиция речи. УК-4.1, УК-4.2.

Схема Дейла Карнеги, мотивационная последовательность, схема Энтони Джея, хрия Квинтиллиана, хрия Ломоносова-Кошанского. Особенности различных схем, условия их использования.

Тема 6. Невербальная коммуникация. УК-4.1, УК-4.2.

Движения во время речи, жесты, поза. Воздействие невербальных средств на аудиторию. Методы невербального воздействия. Политические и бизнес-ораторы и их невербальные инструменты.

Тема 7. Интонации, темп, громкость, эмоции и подтексты. УК-4.1, УК-4.2.

Типы речевых эмоций. Локализация эмоций в структуре высказывания. Голосовое воздействие. Акцентирование, расстановка пауз, методы развития голоса.

Тема 8. Диалог. УК-4.1, УК-4.2.

Конструктивный, деструктивный сценарий диалога. Диалектика, софистика, эристика. Диалектика, софистика, эристика. Этос и его воплощение в речи. Перевод деструктивной модели в конструктивную методом Эрика Берна. Выход из конфликта. Психологическое айкидо и его средства.

Тема 9. Нетворкинг и аттракция. УК-4.1, УК-4.2.

Стратегия поведения в диалоге (спор, обсуждение, обмен информацией, побуждение к действию, поощрение). Типы собеседников. Выявление общих тем, конструирование необходимого впечатления, установка новых контактов.

Тема 10. Переговорные процессы. УК-4.1, УК-4.2.

Типы переговорщиков. Виды переговоров. Техники постановки переговорных целей и методы их достижения. Конфликтные переговоры, методы работы с отказом. Правила проведения совещаний. Метод мозгового штурма. Правила проведения штурма, отбор идей по итогам обсуждения. Модерация в группах разного формата. Переговоры в ситуации отсутствия личного контакта: электронная переписка, телефонные переговоры.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Современные коммуникации в менеджменте в современном мире входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательн	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

	ость	ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Опрос по темам 1-10	100	0,15	15
Контрольная точка 2 Тесты по темам 1-10	100	0,15	15

Контрольная точка 3 Контрольные задания по темам 1-10	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		0,6	60
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи в журнале РИНЦ по теме дисциплины	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			30
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			90

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 30 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат участника) – 20 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат призера) – 80 баллов.

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Современные коммуникации в менеджменте в современном мире используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1. УК-4.1, УК-4.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Раскройте понятие коммуникации.
2. Дайте определение процесса массовой коммуникации.
3. Раскройте содержание современных концепций массовой коммуникации.
4. Какое влияние оказывают базовые системы коммуникации на развитие общественной жизни?
5. Назовите основные системы коммуникации и их назначение.
6. Каковы основные «полюсы» или критерии, позволяющие охарактеризовать содержание базовых систем коммуникации?
7. Раскройте понятие системы базовых коммуникаций. Какое место они занимают в общественной жизни?

Типовые оценочные материалы по теме 2. УК-4.1, УК-4.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Какие знаковые системы включает в себя невербальная коммуникация?
2. Дайте определение, опишите содержание и основные элементы вербальной коммуникации.
3. Какие науки занимаются изучением невербальной коммуникации?
4. Приведите основные характеристики звучащей речи.
5. Каковы особенности и отличия вербальной и невербальной коммуникации?
6. Нужно ли, на ваш взгляд, учитывать специфику вербальной и невербальной коммуникации в разных культурах? Приведите пример необходимости этого на основе какой-либо культуры.
7. Какие науки изучают особенности невербальной коммуникации?

Типовые оценочные материалы по теме 3. УК-4.1, УК-4.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Речевая импровизация.
2. Топика как способ поиска идей, связанных с данной темой.
3. Аргументация как способ построения убедительных доказательств своей точки зрения на основе топов.
4. Техники и приемы речевой импровизации.

Типовые оценочные материалы по теме 4. УК-4.1, УК-4.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Аргументация.
2. Структура аргумента – силлогизм.
3. Связь топики и аргументации.
4. Построение техники убеждения в зависимости от параметров речевой ситуации.

Типовые оценочные материалы по теме 5. УК-4.1, УК-4.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Схема Дейла Карнеги.
2. Мотивационная последовательность
3. Схема Энтони Джея
4. Хрия Квинтиллиана
5. Хрия Ломоносова-Кошанского.
6. Особенности различных схем, условия их использования.

Типовые оценочные материалы по теме 6. УК-4.1, УК-4.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Движения во время речи, жесты, поза.
2. Воздействие невербальных средств на аудиторию.
3. Методы невербального воздействия. П
4. олитические и бизнес-ораторы и их невербальные инструменты.

Типовые оценочные материалы по теме 7. УК-4.1, УК-4.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Типы речевых эмоций.
2. Локализация эмоций в структуре высказывания.
3. Голосовое воздействие.
4. Акцентирование, расстановка пауз, методы развития голоса.

Типовые оценочные материалы по теме 8. УК-4.1, УК-4.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Конструктивный, деструктивный сценарий диалога.
2. Диалектика, софистика, эристика.
3. Диалектика, софистика, эристика.
4. Этос и его воплощение в речи.
5. Перевод деструктивной модели в конструктивную методом Эрика Берна.
6. Выход из конфликта.
7. Психологическое айкидо и его средства.

Типовые оценочные материалы по теме 9. УК-4.1, УК-4.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Стратегия поведения в диалоге (спор, обсуждение, обмен информацией, побуждение к действию, поощрение).
2. Типы собеседников.
3. Выявление общих тем, конструирование необходимого впечатления, установка новых контактов.

Типовые оценочные материалы по теме 10. УК-4.1, УК-4.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Типы переговорщиков.
2. Виды переговоров.
3. Техники постановки переговорных целей и методы их достижения.
4. Конфликтные переговоры, методы работы с отказом.
5. Правила проведения совещаний.
6. Метод мозгового штурма.
7. Правила проведения штурма, отбор идей по итогам обсуждения.
8. Модерация в группах разного формата.
9. Переговоры в ситуации отсутствия личного контакта: электронная переписка, телефонные переговоры.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.
Тема 1-10.

Опрос.

1. Назовите две основные цели деловых коммуникаций в управлении проектом.
2. Что такое «командная стратегия» и как она связана с коммуникацией?
3. Какова роль лидера в налаживании коммуникаций внутри команды?
4. Перечислите два коммуникационных барьера, которые могут разрушить работу команды.
5. Какие инструменты коммуникации вы используете для координации командной работы?
6. Как коммуникация помогает в достижении поставленной командной цели?
7. Что такое «обратная связь» в командном взаимодействии и как ее правильно предоставлять?
8. Что включает в себя понятие «современные коммуникативные технологии»?
9. Какой канал коммуникации наиболее эффективен для срочного оповещения сотрудников?
10. Назовите основной критерий выбора инструмента для профессиональной коммуникации.
11. Как цифровые технологии изменили деловую переписку?
12. Для решения каких профессиональных задач используется видеоконференцсвязь?
13. Как обеспечить безопасность деловой коммуникации в цифровой среде?
14. В чем преимущества и риски использования мессенджеров в рабочей коммуникации?
15. Что означает «толерантность» в контексте межкультурных коммуникаций?

16. Как культурные различия влияют на восприятие деловой этики?

17. Назовите два принципа эффективного взаимодействия в многонациональном коллективе.

18. Что такое «стереотип» и как он мешает межкультурной коммуникации?

19. Как проявляются этнические различия в невербальной коммуникации?

20. Почему в международном бизнесе важно изучать культурные нормы партнеров?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2.

Тема 1-10

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тема 1. Виды деловых коммуникаций

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Что из перечисленного относится к коммуникационным барьерам?

А) Семантические различия

Б) Использование жаргона

В) Активное слушание

Г) Физические помехи

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видом коммуникации и его характеристикой.

1. Вербальная коммуникация
2. Невербальная коммуникация
3. Письменная коммуникация

А. Передача информации через жесты и позу

Б. Использование слов для обмена информацией
В. Фиксация информации в документах и письмах

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов процесса коммуникации.
А) Кодирование сообщения
Б) Обратная связь
В) Декодирование сообщения
Г) Передача сообщения

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Назовите два основных способа преодоления коммуникационных барьеров в бизнесе.

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какой фактор, на ваш взгляд, наиболее значим для успешных кросс-культурных коммуникаций и почему?

Тема 2. Формы делового публичного выступления

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных мероприятий относятся к формам делового публичного выступления?
А) Брифинг
Б) Фокус-группа
В) Пресс-конференция
Г) Внутреннее совещание отдела

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типом аудитории и рекомендуемой стратегией выступления.

1. Аудитория экспертов
2. Нейтральная аудитория
3. Скептически настроенная аудитория

А. Подробное изложение фактов, акцент на логике и доказательствах
Б. Установление эмоционального контакта, приведение ярких примеров
В. Использование профессиональной терминологии, глубокая аргументация

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность шагов подготовки к публичному выступлению.
А) Анализ аудитории и речевой ситуации
Б) Формулировка ключевого сообщения
В) Подбор иллюстративного материала
Г) Составление плана или структуры выступления

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какова основная цель речевого имиджа руководителя?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему при выступлении в социальных сетях важно учитывать сетевую культуру?

Тема 3. Топика и аргументация

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Что является целью использования топики в подготовке выступления?
А) Создание композиции речи
Б) Поиск идей и содержания, связанных с темой
В) Разработка невербального сопровождения
Г) Подбор аргументов для доказательства тезиса

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между элементом аргументации и его определением.

1. Тезис
2. Аргумент

3. Демонстрация

А. Логическая связь между аргументом и тезисом

Б. Утверждение, которое требуется доказать

В. Основание, используемое для доказательства тезиса

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите логическую последовательность этапов аргументации.

А) Формулировка тезиса

Б) Подбор убедительных аргументов

В) Логическое выведение тезиса из аргументов

Г) Опровержение контраргументов

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем заключается основное различие между топикой и аргументацией?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какой прием речевой импровизации вы считаете наиболее эффективным в деловой дискуссии и почему?

Тема 4. Техники убеждения

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных элементов входят в структуру классического силлогизма?

А) Большая посылка

Б) Эмоциональный призыв

В) Малая посылка

Г) Заключение

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между техникой убеждения и ее описанием.

1. Метод Сократа
2. Апелляция к авторитету
3. Социальное доказательство

А. Ссылка на мнение экспертов или признанных лидеров

Б. Постановка серии вопросов, подводящих собеседника к нужному выводу

В. Указание на то, что большинство придерживается определенной точки зрения

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы мотивационной последовательности по Дейлу Карнеги в правильном порядке.

А) Возбуждение интереса

Б) Создание ощущения потребности

В) Показ пути удовлетворения

Г) Визуализация выгоды

Д) Призыв к действию

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Почему при построении убеждения важно учитывать параметры речевой ситуации?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какой метод убеждения, на ваш взгляд, будет наиболее эффективен при внедрении изменений в коллективе и почему?

Тема 5. Композиция речи

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие элементы включает в себя схема композиции речи по Дейлу Карнеги?

А) Призыв к действию

Б) Изложение фактов

В) Рассказ, конкретный пример

Г) Указание на выгоду для аудитории

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между схемой композиции и ее ключевой идеей.

1. Мотивационная последовательность
2. Схема Энтони Джея
3. Хрия

А. Построение речи вокруг одного яркого примера или истории
Б) Классическая структура: вступление, описание, доказательство, опровержение, заключение
В) Детализированная структура для убеждающей речи, включающая проблему, решение, выгоды

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите стандартную последовательность частей классической хрии.
А) Опровержение возможных возражений
Б) Заключение, призыв
В) Вступление, формулировка тезиса
Г) Доказательство, аргументация

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какова основная функция вступления в композиции речи?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какую схему композиции вы бы рекомендовали для презентации нового проекта инвесторам и почему?

Тема 6. Невербальная коммуникация

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных элементов относятся к невербальной коммуникации?
А) Открытая поза
Б) Тембр голоса
В) Использование профессиональной терминологии
Г) Контакт глазами

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между невербальным сигналом и его вероятной интерпретацией в деловой коммуникации.

1. Скрещенные руки на груди
2. Кивание головой
3. Отсутствие зрительного контакта

А) Согласие, вовлеченность
Б) Защита, закрытость, несогласие
В) Неуверенность, сокрытие информации, отсутствие интереса

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите виды невербальной коммуникации по степени их воздействия на первое впечатление (от наиболее значимого).
А) Поза и жесты
Б) Внешний вид (одежда, аккуратность)
В) Выражение лица и зрительный контакт

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Почему контроль невербалики важен для оратора во время публичного выступления?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какой невербальный канал, по вашему мнению, наиболее информативен для определения искренности собеседника на переговорах и почему?

Тема 7. Интонации, темп, громкость, эмоции и подтексты

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие параметры голоса непосредственно влияют на восприятие речи аудиторией?
А) Логические паузы
Б) Темп речи

В) Использование терминов
Г) Эмоциональная окраска (интонация)

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между параметром речи и рекомендацией по его использованию для усиления воздействия.

1. Темп речи
2. Громкость
3. Интонация

А. Меняйте для выделения ключевых мыслей и предотвращения монотонности
Б. Замедляйте для акцентирования важной информации, ускоряйтесь для второстепенной
В. Используйте понижение тона в конце утверждений для уверенности, повышение – для вопросов

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность шагов для работы с речевыми эмоциями.
А) Осознать собственное эмоциональное состояние
Б) Определить желаемую эмоцию для передачи аудитории
В) Подобрать соответствующие голосовые средства (интонацию, темп)
Г) Сознательно применять их в речи

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какова роль паузы в устной речи?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему монотонная речь обычно негативно воспринимается аудиторией?

Тема 8. Диалог

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных характеристик относятся к конструктивному диалогу?
А) Стремление найти взаимовыгодное решение
Б) Переход на личности
В) Активное слушание
Г) Отстаивание своей позиции любой ценой

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между понятием и его определением.

1. Диалектика
2. Софистика
3. Эристика

А. Искусство ведения спора с целью достижения истины
Б. Искусство ведения спора с целью убеждения любой ценой, часто с использованием уловок
В. Искусство ведения спора с целью победы над противником

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность шагов метода "психологического айкидо" (по М.Е. Литваку) для выхода из конфликта.
А) Согласиться с доводами оппонента (на формальном уровне)
Б) Дистанцироваться от конфликта, не принимать выпады на свой счет
В) Направлять агрессию оппонента в конструктивное русло

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем заключается суть трансактного анализа Эрика Берна применительно к диалогу?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какой метод ведения диалога вы бы рекомендовали использовать в конфликтной ситуации с коллегой и почему?

Тема 9. Нетворкинг и аттракция

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных действий способствуют установлению контакта (аттракции) в

деловом общении?
А) Проявление искреннего интереса к собеседнику
Б) Поиск общих тем и точек соприкосновения
В) Демонстрация своего превосходства
Г) Комплимент по деловым качествам

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между стратегией поведения в диалоге и ее основной целью.

1. Обмен информацией
2. Побуждение к действию
3. Обсуждение

А) Принятие совместного решения на основе анализа "за" и "против"
Б) Получение или передача сведений
В) Стимулирование собеседника к конкретным шагам

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов установления делового контакта (нетворкинга).
А) Поддержание установленных отношений
Б) Поиск и идентификация потенциального контакта
В) Установление первичного контакта и знакомство
Г) Взаимодействие и предоставление взаимной ценности

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какова основная цель делового нетворкинга?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какой принцип, на ваш взгляд, является ключевым для долгосрочного поддержания деловых связей и почему?

Тема 10. Совещания и переговоры

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных правил способствуют эффективному проведению совещания?
А) Четкая повестка дня, разосланная заранее
Б) Контроль регламента выступлений
В) Отсутствие фиксации решений и поручений
Г) Активное участие модератора в поддержании дискуссии

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видом переговоров и характерной для него тактикой.

1. Партнерские переговоры
2. Конфликтные переговоры
3. Переговоры по электронной почте

А) Стремление к компромиссу, открытый обмен информацией
Б) Повышенное внимание к формулировкам, ясность и однозначность
В) Жесткая позиция, использование давления, тщательная подготовка к возможным манипуляциям

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов классической модели переговорного процесса (по Гарвардскому методу).
А) Выявление интересов сторон
Б) Выработка взаимовыгодных вариантов (BRAIN-STORM)
В) Анализ Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)
Г) Достижение соглашения на основе объективных критериев

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем заключается основное правило мозгового штурма на этапе генерации идей?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему при подготовке к переговорам важно проанализировать свою BATNA (наилучшую альтернативу negotiated agreement)?

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3.

Контрольные задания:

Задание 1. Разработка командного брифинга

Формулировка задания для студента:

Вам необходимо подготовить и провести 5-минутный брифинг для виртуальной команды по запуску нового проекта. Цель брифинга — донести ключевую информацию и мотивировать команду на достижение общей цели. Используйте инструменты командной коммуникации.

Методические указания:

1. Определите цель и ключевое сообщение брифинга.
2. Спланируйте структуру выступления: приветствие, постановка задачи, распределение ролей, сроки, призыв к действию.
3. Используйте техники вербальной и невербальной коммуникации для удержания внимания.
4. Подготовьте раздаточный материал (слайд) с основными тезисами.

Критерии оценивания (макс. 10 баллов):

- Четкость постановки цели (2 балла): Цель сформулирована конкретно, измеримо и понятно для команды.
- Структура и логика (3 балла): Выстроена логичная последовательность, расставлены акценты на ключевых моментах, тайминг соблюден.
- Использование коммуникативных инструментов (3 балла): Применены техники убеждения, ясный язык, контакт с аудиторией, уверенная невербалика.
- Мотивирующая составляющая (2 балла): Создан позитивный настрой, сформировано понимание общей цели и вклада каждого.

Шкала перевода в оценку по компетенции:

- 8-10 баллов («Отлично»): Демонстрирует уверенное владение инструментами формирования команды.
- 5-7 баллов («Удовлетворительно/Хорошо»): Демонстрирует базовое владение, но есть недочеты в структуре или подаче.
- 0-4 балла («Неудовлетворительно»): Не способен организовать коммуникацию для достижения цели.

Задание 2. Подготовка делового письма на иностранном языке

Формулировка задания для студента:

Напишите формальное электронное письмо на английском языке (объем 120-150 слов) гипотетическому иностранному партнеру. Тема: предложение о проведении онлайн-встречи для обсуждения условий совместного проекта.

Методические указания:

1. Используйте стандартную структуру делового письма: обращение, введение, основная часть, заключение, подпись.
2. Соблюдайте формальный стиль общения.
3. Четко сформулируйте цель письма и предложите варианты времени для встречи.
4. Проверьте грамматику, лексику и пунктуацию.

Критерии оценивания (макс. 10 баллов):

- Соблюдение формата и структуры (3 балла): Письмо соответствует канонам деловой переписки.
- Ясность и точность изложения (3 балла): Цель и предложения изложены четко, не допускают двусмысленности.
- Языковая грамотность (2 балла): Минимальное количество грамматических и лексических ошибок.
- Коммуникативная эффективность (2 балла): Тон письма корректен, выдержан в духе профессионального взаимодействия.

Шкала перевода в оценку:

- 8-10 баллов («Отлично»): Демонстрирует способность к эффективной профессиональной коммуникации на иностранном языке.
- 5-7 баллов («Удовлетворительно/Хорошо»): Справляется с задачей, но с заметными ошибками в языке или стиле.
- 0-4 балла («Неудовлетворительно»): Не способен создать понятный и корректный текст деловой коммуникации.

Задание 3. Кейс «Межкультурная ситуация»

Формулировка задания для студента:

Проанализируйте ситуацию: в международную команду, где принято прямо высказывать критику на совещаниях, пришел новый сотрудник из культуры, где ценятся гармония и избегание прямой конфронтации. После резких комментариев коллег он замкнулся и перестал вносить предложения. Ваши действия как руководителя команды?

Методические указания:

1. Проведите анализ культурных различий, приведших к конфликту.
2. Предложите конкретные шаги по адаптации сотрудника и коррекции поведения команды.
3. Сформулируйте свои рекомендации, проявляя уважение к особенностям всех сторон.

Критерии оценивания (макс. 10 баллов):

- Глубина анализа культурных различий (3 балла): Верно идентифицированы ценности и коммуникативные нормы обеих культур.
- Толерантность и эмпатия (3 балла): Предложенные действия направлены на интеграцию, а не усугубление конфликта, демонстрируют понимание чувств сотрудника.
- Конструктивность и практическая применимость решений (4 балла): Даны четкие, реализуемые рекомендации для обеих сторон (например, введение правил обратной связи, индивидуальные беседы).

Шкала перевода в оценку по компетенции:

- 8-10 баллов («Отлично»): Демонстрирует высокий уровень культурной чувствительности и способность разрешать сложные ситуации.
- 5-7 баллов («Удовлетворительно/Хорошо»): Понимает проблему, но решения носят поверхностный или односторонний характер.
- 0-4 балла («Неудовлетворительно»): Не учитывает культурные различия, решения неконструктивны.

Задание 4. План коммуникационного сопровождения проекта

Формулировка задания для студента:

Разработайте план коммуникационного сопровождения для внедрения в компании новой IT-системы. План должен быть рассчитан на 3 месяца и охватывать ключевые этапы проекта и стейкхолдеров (топ-менеджмент, сотрудники, IT-отдел).

Методические указания:

1. Определите ключевые сообщения для каждой группы стейкхолдеров на разных этапах (анонс, обучение, запуск).
2. Выберите каналы коммуникации для каждой группы (email, интранет, совещания, видео-инструкции).
3. Распишите примерный график коммуникационных активностей.
4. Обоснуйте, как ваш план снижает риски сопротивления изменениям.

Критерии оценивания (макс. 10 баллов):

- Учет интересов стейкхолдеров (3 балла): План дифференцирован для разных групп, сообщения релевантны их потребностям.
- Применение современных коммуникативных технологий (3 балла): Использованы адекватные и разнообразные каналы донесения информации.
- Системность и проработанность (4 балла): План логичен, имеет четкую временную структуру, направлен на управление ожиданиями и минимизацию сопротивления.

Шкала перевода в оценку:

- 8-10 баллов («Отлично»): Демонстрирует системный подход и лидерские навыки в управлении коммуникациями проекта.
- 5-7 баллов («Удовлетворительно/Хорошо»): План создан, но lacks детализации или не до конца учитывает человеческий фактор.
- 0-4 балла («Неудовлетворительно»): План неструктурирован, не учитывает ключевые аспекты управления проектной коммуникацией.

Задание 5. Обоснование актуальности научного исследования

Формулировка задания для студента:

Выберите тему для научного исследования в рамках дисциплины «Современные коммуникации в менеджменте» (например, «Влияние цифрового этикета на эффективность удаленных команд»). Подготовьте письменное обоснование ее актуальности (объем 200-250 слов).

Методические указания:

1. Кратко сформулируйте тему и основной исследовательский вопрос.
2. Обоснуйте теоретическую значимость (пробелы в существующих научных знаниях).
3. Обоснуйте практическую значимость (какую конкретную управленческую проблему поможет решить).
4. Приведите 1-2 аргумента, подтверждающих своевременность и востребованность данного исследования.

Критерии оценивания (макс. 10 баллов):

- Доказательность теоретической значимости (3 балла): Четко показано, как тема связана с нерешенными вопросами в науке.
- Доказательность практической значимости (3 балла): Приведены конкретные примеры проблем из бизнес-практики, которые затрагивает исследование.
- Логика и убедительность аргументации (4 балла): Обоснование выстроено логично, аргументы убедительны и подкреплены отсылками к современным трендам (например, рост удаленной работы).

Шкала перевода в оценку:

- 8-10 баллов («Отлично»): Демонстрирует высокую способность к критическому анализу и веской аргументации актуальности темы.

- 5-7 баллов («Удовлетворительно/Хорошо»): Актуальность обоснована, но аргументы поверхностны или недостаточно раскрыты.
- 0-4 балла («Неудовлетворительно»): Не способен сформулировать убедительное обоснование актуальности исследования.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютерного оборудования и программного обеспечения.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопросы к экзамену:

1. Назовите две основные цели деловых коммуникаций в управлении проектом.
2. Что такое «командная стратегия» и как она связана с коммуникацией?
3. Какова роль лидера в налаживании коммуникаций внутри команды?
4. Перечислите два коммуникационных барьера, которые могут разрушить работу команды.
5. Какие инструменты коммуникации вы используете для координации командной работы?
6. Как коммуникация помогает в достижении поставленной командной цели?
7. Что такое «обратная связь» в командном взаимодействии и как ее правильно предоставлять?
8. Что включает в себя понятие «современные коммуникативные технологии»?
9. Какой канал коммуникации наиболее эффективен для срочного оповещения сотрудников?
10. Назовите основной критерий выбора инструмента для профессиональной коммуникации.

11. Как цифровые технологии изменили деловую переписку?
12. Для решения каких профессиональных задач используется видеоконференцсвязь?
13. Как обеспечить безопасность деловой коммуникации в цифровой среде?
14. В чем преимущества и риски использования мессенджеров в рабочей коммуникации?
15. Что означает «толерантность» в контексте межкультурных коммуникаций?
16. Как культурные различия влияют на восприятие деловой этики?
17. Назовите два принципа эффективного взаимодействия в многонациональном коллективе.
18. Что такое «стереотип» и как он мешает межкультурной коммуникации?
19. Как проявляются этнические различия в невербальной коммуникации?
20. Почему в международном бизнесе важно изучать культурные нормы партнеров?
21. Как преодолеть языковой барьер в межкультурной коммуникации?
22. Как лидерские качества влияют на эффективность коммуникации в организации?
23. Что такое «проектная коммуникация» и чем она отличается от повседневной?
24. Как коммуникативные навыки помогают руководить процессной деятельностью?
25. Какие ваши лидерские качества помогают вам в коммуникации?
26. Как вы будете использовать коммуникацию для мотивации команды?
27. Какова роль коммуникации в управлении конфликтами?
28. Как вы организуете коммуникацию при реализации сложного проекта?
29. Как обосновать актуальность выбранной темы научного исследования?
30. Какова роль коммуникации в представлении научных результатов?
31. Какие коммуникативные навыки необходимы для защиты научной работы?
32. Как вы донесете теоретическую значимость своего исследования до аудитории?
33. Почему тема вашего исследования практически значима для менеджмента?
34. Как вы будете аргументировать необходимость своего исследования?
35. Какие современные тенденции в коммуникациях подтверждают актуальность вашей темы?

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по	30-39

курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютеров и программное обеспечение.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины предполагает, как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки магистров, она формирует ответственность, дисциплинированность и способствует осознанной познавательной активности, выработке практических навыков работы с учебной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом (см. ранее). Изучение дисциплины завершается зачетом/экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения практических занятий, активной работы в процессе занятий, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

В ходе практических занятий происходит изучение и освоение учебных тем. Они служат для ознакомления с материалом, развития необходимых коммуникативных умений и навыков, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию, обучающемуся необходимо:

- повторять пройденный ранее учебный материал по рекомендованному учебнику, а также с опорой на личные конспекты занятий;
- выполнять заданные преподавателем устные и письменные задания, служащие систематизации знаний и подготовкой к следующему занятию.

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием рекомендованного учебника, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;
- выполнение индивидуальных домашних заданий;
- подготовку устного выступления на практическом занятии;
- подготовку презентаций к выступлениям;
- подготовку диалога;
- написание реферата в виде социологического исследования;
- подготовка к публичной защите реферата;
- подготовка к промежуточной аттестации.

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к промежуточной аттестации, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к промежуточной аттестации студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к промежуточной аттестации включает в себя следующие этапы:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие промежуточной аттестации по темам курса;
- посещение специальных часов консультаций с преподавателем.

Самостоятельная работа студентов является важным этапом подготовки к зачету/экзамену, поскольку студент имеет возможность оценить уровень собственных знаний и своевременно восполнить имеющиеся пробелы.

Основным источником подготовки к промежуточной аттестации являются рекомендованные учебники, где учебный материал дается в систематизированном виде, а также конспекты занятий, в которых основные положения его детализируются, подкрепляются уточнениями преподавателя. В ходе подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемого материала.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой,

рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад – это специально подготовленное аналитическое сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Возможно использование кратких тезисов выступления. Структура доклада включает:

1. Введение:

– указывается тема и цель доклада;

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины доклада, а также тематические разделы содержания доклада;

– намечаются методы решения представленной в докладе проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти минут.

Методические рекомендации по подготовке письменного домашнего задания

Письменное домашнее задание является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Письменное ДЗ направлено на:

- углубление понимания ключевых концепций дисциплины посредством применения теории на практике;
- развитие критического мышления и умения аргументированно излагать свои мысли;
- формирование навыков научно-исследовательской деятельности, включая анализ информации и оформление результатов в соответствии с академическими стандартами.

Индивидуальность работы. ДЗ выполняется каждым студентом самостоятельно. Вопросы для ДЗ размещены в системе дистанционного обучения (СДО) по каждой теме курса. Ответы должны:

- точно соответствовать поставленному вопросу;
- быть логически структурированными (введение, основная часть, выводы);
- сочетать краткость изложения с полнотой раскрытия темы (рекомендуемый объем — 1–2 страницы на вопрос);
- опираться на материалы лекций, семинаров и рекомендованную литературу, дополняя их собственным анализом.

Ответы должны демонстрировать понимание лекционного материала и его развитие в контексте поставленной задачи.

Требования к оформлению работы

Готовое задание оформляется в электронном виде в формате Microsoft Word (.docx) и должно соответствовать следующим стандартам:

3.1. Общие правила

- Тип документа: Текстовый файл с расширением .docx.
- Поля страницы: 2,5 см со всех сторон.
- Шрифт: Times New Roman, размер 14 пунктов.
- Межстрочный интервал: 1,5.

- Выравнивание: по ширине.
- Отступ абзаца: 1,25 см.

Работа должна соответствовать требованиям ГОСТ 2018 (ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»). Особое внимание уделите:

- правильному оформлению ссылок на источники в тексте (в квадратных скобках с 4. Порядок сдачи и проверки:
- Работа загружается в СДО в раздел, соответствующий теме курса, до дедлайна, указанного преподавателем.
- Название файла формируется по шаблону:

ФИО_№ Темы (например, Иванов_3.docx).

- После проверки преподаватель выставляет оценку и оставляет комментарии в системе дистанционного обучения. При необходимости работа может быть возвращена на доработку.

Методические рекомендации по подготовке реферата в виде социологического исследования

Социологическое исследование является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Примерный перечень тем социологических исследований определяется программой дисциплины. Тему социологического исследования студент выбирает из перечня рекомендуемых преподавателем, либо предлагает самостоятельно, но с учетом рекомендаций.

Требования к содержанию, объему и оформлению исследования, а также критерии его оценки устанавливаются преподавателем с учетом специфики дисциплины. При их отсутствии студент руководствуется общими требованиями, изложенными в настоящих методических указаниях.

Содержание исследования. Социологическое исследование, как правило, должно содержать следующие структурные элементы:

1) титульный лист – 1стр.;
2) содержание – 1 стр.;
3) программа исследования – 2-3 стр.;
4) рабочий план-график – 1 стр.;
5) выводы – 2-3 стр.;
6) список использованных источников – 1-2 стр.;
7) последний лист для замечаний – 1 стр.;
8) приложения (при необходимости) – без ограничений.

Титульный лист исследования оформляется по установленному образцу.

В содержании приводятся наименования структурных частей исследования с указанием номера страницы, с которой начинается соответствующий раздел.

В программе дается описание теоретической и методологической части исследования: обосновывается актуальность выбранной темы; определяется цель работы и задачи, подлежащие решению для её достижения; описываются объект и предмет исследования, информационная база исследования, выдвигаются гипотезы, описываются методы исследования.

В плане-графике в виде таблицы указываются основные виды работ, сроки выполнения.

В заключении логически последовательно излагаются выводы, к которым пришел студент в результате проведения исследования, анализируются полученные данные. Заключение должно кратко характеризовать достижение всех поставленных в программе гипотез.

Список использованных источников является составной частью работы и отражает степень изученности рассматриваемой проблемы. Количество источников в списке определяется студентом самостоятельно.

В приложения следует относить инструментарий сбора первичной социологической информации а также статистической обработки полученной информации.

Оформление исследования:

1. Готовое социологическое исследование выкладывается в соответствующий

3. Файл WORD, шрифт - «Times New Roman», размер шрифта - № 14, межстрочный интервал – полуторный.

4. Текст исследования, таблицы и иллюстрации следует располагать на листах, соблюдая следующие размеры полей: левое поле – 30 мм, правое поле - 10 мм, верхнее поле - 20 мм, нижнее поле - 20 мм. При печати текстового материала следует использовать выравнивание «по ширине» (двухстороннее выравнивание).

5. Нумерация страниц – сквозная, начиная с титульного листа. Непосредственно на титульном листе номер страницы не ставится, номера последующих страниц проставляются в правом верхнем углу арабскими цифрами (шрифт №10), без точки в конце.

6. Названия структурных элементов располагаются на отдельных строках и выполняются жирным шрифтом, прописными (заглавными) буквами (СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ и т.д.), без переносов и с выравниванием по центру. Эти заголовки отделяются от текста межстрочным интервалом. Подчеркивать заголовки не следует. Точку в конце заголовка ставить не нужно.

7. Абзацный отступ (отступ в начальной строке текста абзаца) должен составлять 12-15 мм.

8. Текст должен быть четким, законченным, понятным. Орфография и пунктуация текста должны соответствовать ныне действующим правилам.

9. При ссылке на источник после упоминания о нем в тексте проставляется в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников. В необходимых случаях (обычно при использовании цифровых данных или цитаты) указываются и страницы источника, на которых помещается используемая информация.

Подготовка к защите реферата и написанию презентации

Подготовка к защите реферата направлена на демонстрацию глубины понимания темы, умения аргументированно излагать свои мысли и отвечать на вопросы комиссии.

Требования к защите:

Выступление должно быть кратким (5–7 минут), структурированным и содержательным;

Не следует читать текст с листа — используйте тезисный план или слайды;

Презентация должна поддерживать речь, а не заменять её — минимум текста, максимум визуализации (схемы, графики, ключевые тезисы);

Ответы на вопросы должны быть точными, обоснованными и соответствовать содержанию работы.

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать

допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Персикова, Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учебное пособие / Т. Н. Персикова. — Москва : Логос, 2008. — 224 с. — ISBN 978-5-98704-127-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/9094.html

2. Смехов Л.В. Популярная риторика - М.: АСТ, 2018. https://iknigi.net/avtor-leonidsmehov/161645-populyarnaya-ritorika-leonid-smehov.html

8.2. Дополнительная литература

1. Новак Клаус, Гюрс Манфред. Умение договариваться. Руководство для тренеров - М.: Вершина, 2000. https://www.libfox.ru/270954-gevin-kennedi-dogovoritsya-mozhno-obo-vsem-kakdobivatsya-maksimuma-v-lyubyh-peregovorah.html

2. Фишер Роджер, Юри Уильям и Паттон Брюс Переговоры без поражения. - М., МИФ, 2014. https://avidreaders.ru/read-book/peregovory-bez-porazheniya-garvardskiy-metod.html

3. Немец, Г. Н. Бизнес-коммуникации. Практикум. Тесты : учебное пособие / Г. Н. Немец. — Краснодар : Южный институт менеджмента, 2008. — 89 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/9774.html

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» // СПС «Консультант-Плюс».

2. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.11.2014) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // СПС «Консультант-Плюс».

3. Федеральный закон от 10.01.2002 № 1-ФЗ "Об электронной цифровой подписи" // Собр. законодательства Рос. Федерации. − 2002. − № 2

4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ "О персональных данных" // Собр. законодательства Рос. Федерации. − 2006. − № 31.

5. «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных» (Закон РФ № 3523-1).

8.4 Интернет-ресурсы

1 http://www.evernote.com– Информационный менеджер

2 http://www.gpntb.ru- Государственная публичная научно-техническая библиотека.

3 http://www.nlr.ru - Российская национальная библиотека.

4 http://www.rsl.ru-http://www.rsl.ru/ Российская государственная библиотека.

5 http://www.integrum.ru-http://www.integrum.ru/ База данных по организациям России.

6 http://www.gosuslugi.ru/ - федеральный портал государственных услуг Российской Федерации.

7 http://kremlin.ru/- сервер органов государственной власти России.

8 http://www.duma.gov.ru/- сервер Государственной думы РФ.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.07 «Стратегический маркетинг»

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н. И.О. Семенова

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент
А. Е. Чунина.

Рабочая программа дисциплины Б1.О.07 «Стратегический маркетинг» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

3. Содержание и структура дисциплины

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

7. Методические материалы по освоению дисциплины

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.О.07 «Стратегический маркетинг» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
	ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1 Выбирает и применяет соответствующие содержанию управленческих и исследовательских задач современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных	ОПК-2.1.З-1 Знает современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных, а также принципы их выбора в зависимости от специфики управленческих и исследовательских задач. ОПК-2.1.У-1 Умеет обоснованно выбирать и практически применять современные методики, инструменты и технологии сбора и обработки данных, адекватные содержанию решаемых управленческих и исследовательских задач.
	ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.1 Разрабатывает организационно-управленческие решения на основе анализа проблемных ситуаций и стратегических планов организации	ОПК-3.1.З-1 Знает инструменты и методы анализа проблемных ситуаций и стратегических планов организации, принципы разработки и обоснования организационно-управленческих решений в условиях динамичной бизнес-среды. ОПК-3.1.У-1 Умеет разрабатывать организационно-управленческие решения на основе анализа проблемных ситуаций и стратегических планов организации.
	ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.1 Разрабатывает организационно-управленческие решения на основе анализа проблемных ситуаций и стратегических планов организации	ОПК-3.1.З-1 Знает инструменты и методы анализа проблемных ситуаций и стратегических планов организации, принципы разработки и обоснования организационно-управленческих решений в условиях динамичной бизнес-среды. ОПК-3.1.У-1 Умеет разрабатывать организационно-управленческие решения на основе анализа проблемных ситуаций и стратегических планов организации.

		ОПК-3.3 Участвует в реализации принятых решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.3.З-1 Знает особенности реализации управленческих решений в условиях сложной и динамичной бизнес-среды, а также методы адаптации решений к кросс-культурному контексту. ОПК-3.3.У-1 Умеет участвовать в реализации принятых решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.
	ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.1 Использует современные методы, технологии и инструменты управления проектной и процессной деятельностью организации	ОПК-4.1.З-1 Знает современные методы, технологии и инструменты управления проектной и процессной деятельностью, принципы их выбора и адаптации к задачам корпоративного управления и стратегического развития бизнеса. ОПК-4.1.У-1 Умеет использовать современные методы, технологии и инструменты управления проектной и процессной деятельностью организации для решения профессиональных задач.
		ОПК-4.2 Разрабатывает новые направления развития бизнеса организации и оценивает необходимые ресурсы и компетенции исходя из рыночных возможностей	ОПК-4.2.З-1 Знает методы и инструменты разработки новых направлений развития бизнеса, принципы оценки рыночных возможностей, ресурсов и компетенций, необходимых для реализации стратегических инициатив в условиях корпоративного управления. ОПК-4.2.У-1 Умеет разрабатывать новые направления развития бизнеса организации и оценивать необходимые ресурсы и компетенции исходя из рыночных возможностей, обосновывая целесообразность и потенциал реализации стратегических инициатив в сфере корпоративного управления и стратегического развития.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 4 з.е., 144 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 8 академических часов практических занятий,
- 128 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часа контроль,

Дисциплина Б1.О.07 «Стратегический маркетинг» изучается по заочной форме обучения во 2 семестре

Форма промежуточной аттестации: зачет с оценкой.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Современная концепция маркетинга в управлении проектами	21				1								20	О, ПЗ, Т
Тема 2	Маркетинговые исследования в управлении проектами	23				1								22	О, ПЗ, Т
Тема 3	Разработка маркетинговой стратегии проекта	22				1								21	О, ПЗ, Т
Тема 4	Формирование концепции маркетинга проекта	22				1								21	О, ПЗ, Т
Тема 5	Программа маркетинга проекта	24	2			2								20	О, ПЗ, Т
Тема 6	Бюджет маркетинга проекта	28	2			2								24	О, ПЗ, Т
Промежуточная аттестация		4									4				Зачет с оценкой
Итого:		**144**	**4**			**8**					**4**			**128**	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы
ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)
ИК – индивидуальные консультации
КСР – контроль самостоятельной работы
КЭ – консультации перед экзаменом
Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии
Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям
Примечание:
* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), практическое задание (ПЗ), тестирование (Т).

Содержание дисциплины

Тема 1. Современная концепция маркетинга в управлении проектами. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Проект как объект маркетинга. Роль маркетинга в реализации проекта. Маркетинг применительно к проблематике управления проектами. Внутреннее содержание маркетинга проекта. Структура маркетинговой деятельности безотносительно временной протяженности проекта Место маркетинга в проекте с точки зрения временной структуры проекта, т. е. его жизненного цикла. Вертикальная (содержательная) структура маркетинга проекта. Горизонтальная (временная) структура маркетинга проекта Составляющие маркетинга проекта. Маркетинговые исследования. Разработка стратегии маркетинга проекта Формирование концепции маркетинга проекта. Программа мероприятий по реализации сформулированных стратегии и тактики маркетинга проекта.

Бюджет маркетинга как обязательная составляющая проекта. Реализация мероприятий по маркетингу проекта

Тема 2. Маркетинговые исследования в управлении проектами. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Организация исследований: определение целей, диапазона и программы маркетинговых исследований; определение методов и средств маркетинговых исследований; сбор и первичная оценка информации. Методологические принципы маркетинговых исследований. Виды маркетинговых исследований. Кабинетные и полевые исследования. Качественные и количественные исследования. Процесс маркетингового исследования. Диапазон и глубина маркетингового исследования. Классификация маркетинговой информации. Первичная и вторичная информация. Методы сбора первичной маркетинговой информации. Выборка в маркетинговом исследовании. Разработка рабочего инструментария исследования.

Тема 3. Разработка маркетинговой стратегии проекта. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Понятие маркетинговой стратегии проекта. Структура деятельности по разработке маркетинговой стратегии. Стратегический анализ. SWOT-анализ (определение и оценка сильных и слабых сторон проекта, оценка его возможностей и потенциальных угроз). Анализ стратегической позиции проекта. Использование методов: матрицы BCG; матрицы AD Little; матрицы Shell; делового экрана McKinsey/GE; матрицы Ансоффа и Портера. Количественная оценка проблем проекта. Оценка стратегических рисков проекта. Оценка синергетического эффекта стратегических позиций проекта Определение структуры целей и стратегии проекта.

Тема 4. Формирование концепции маркетинга проекта. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Понятие маркетинговой концепции проекта. Позиционирование продукции и проекта. Определение комплексов «товар—рынок—технология», основанных на признании факта многомерности и неоднородности экономического пространства, в котором реализуется проект. Целевые позиции продукции проекта. Модель жизненного цикла продукции. Проект в товарной политике предприятия. Разработка основных направлений маркетинга проекта: выработка мероприятий в принципиальных областях практического маркетинга: продукции; цены; сбыта; продвижения.

Тема 5. Программа маркетинга проекта. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Понятие программы маркетинга проекта. Структура программы маркетинга. Управление продукцией. Ширина продуктового набора проекта. Глубина продуктового набора

проекта. Качество продукции проекта. Определение требований к дизайну и упаковке, сопутствующим услугам (доставка, установка), техническому обслуживанию. Управление ценой: формулирование целей ценообразования; коррекция спроса; оценка издержек; анализ цен и товаров конкурентов; выбор метода ценообразования; определение окончательной цены и диапазона ее возможного изменения. Управление продвижением: сообщения, используемые руководством проекта для информации, убеждения или напоминания о продуктах, услугах, идеях, общественной деятельности. Сочетание 5 основных видов продвижения (маркетинговых коммуникаций): рекламы; PR (Publicrelations), персональных продаж; стимулирования сбыта; прямого маркетинга, управления торговой маркой. Управление сбытом: разработка системы сбыта, выбор схемы, по которой будет реализовываться продукция, и ее основных характеристик (плотность сети сбыта, временные показатели реализации сделок, торговые запасы и транспорт).

Тема 6. Бюджет маркетинга проекта. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Понятие бюджета маркетинга проекта. Структура работ по составлению бюджета маркетинга проекта. Методы определения расходов на маркетинг проекта. Проектирование поступлений от продаж. Расчет затрат на функционирование системы сбыта. Расчет затрат на рекламу и продвижение товара. Расчет себестоимости производства продукции. Формирование доходной и расходной части бюджета. Использование метода аналогий при оценке уровня расходов на маркетинг. Прогнозируемая динамика доходов и расходов по периодам реализации проекта.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.07 «Стратегический маркетинг» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	ECTS
95 – 100	Отлично	A
85 – 94		B
75 – 84	Хорошо	C
65 – 74		D
60 – 64	Удовлетворительно	E
0 – 59	Неудовлетворительно	F

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.07 «Стратегический маркетинг» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, практическое задание, тестирование

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Предпосылки развития, понятие и основные участники корпоративного управления. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Вопросы для опроса:

1. Проект как объект маркетинга. Роль маркетинга в реализации проекта. Маркетинг применительно к проблематике управления проектами. Внутреннее содержание маркетинга проекта.
2. Структура маркетинговой деятельности безотносительно временной протяженности проекта Место маркетинга в проекте с точки зрения временной структуры проекта, т. е. его жизненного цикла.
3. Вертикальная (содержательная) структура маркетинга проекта. Горизонтальная (временная) структура маркетинга проекта.
4. Составляющие маркетинга проекта. Маркетинговые исследования. Разработка стратегии маркетинга проекта. Формирование концепции маркетинга проекта. Программа мероприятий по реализации сформулированных стратегии и тактики маркетинга проекта.
5. Бюджет маркетинга как обязательная составляющая проекта. Реализация мероприятий по маркетингу проекта.

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Практическое задание:

Провести анализ реально реализуемого проекта (по выбору студента) с учетом наличия всех необходимых составляющих маркетинга проекта:

- Маркетинговых исследований.
- Стратегии маркетинга проекта.
- Концепции маркетинга проекта.
- Бюджета маркетинга как составляющей проекта.
- Результаты анализа оформить в виде презентации.

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценки выполнения практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полностью и правильно выполнил все задания практического занятия; продемонстрировал глубокое понимание экономической сути задачи, точно применил теорию и модели; обосновал ход решения, корректно использовал терминологию, формулы и единицы измерения; самостоятельно интерпретировал результаты в экономическом контексте (например, сделал вывод об эффективности, рентабельности, равновесии и т. д.); работал предельно активно и самостоятельно, без помощи преподавателя.
65-84	Обучающийся правильно выполнил большую часть заданий (70–90 %); допустил отдельные недочёты: неточности в терминах, вычислениях или интерпретации; использовал правильные подходы, но мог бы задать один-два наводящих вопроса, чтобы уточнить ход решения; экономическая интерпретация была представлена, но раскрыта не полностью; ошибки были исправлены после замечания преподавателя; проявлял устойчивую активность.
55-64	Обучающийся справился с базовыми типовыми заданиями (около 50–60 %), но допустил существенные ошибки в сложных или комплексных задачах; применял теорию фрагментарно, испытывал трудности с выбором метода или формулы; частично интерпретировал результаты, но не всегда корректно с экономической точки зрения; выполнял задания при систематической помощи преподавателя (наводящие вопросы, подсказки); участвовал в работе, но с ограниченной самостоятельностью и инициативой.
0-54	Обучающийся не справился с основными заданиями (выполнил менее 50 %); продемонстрировал незнание ключевых экономических понятий, моделей или формул; допустил принципиальные ошибки в расчётах, логике решения или интерпретации, которые не были исправлены даже после пояснений; не смог применить изученный материал даже при минимальной поддержке; отсутствовал, пассивно присутствовал или выполнял работу формально и некорректно.

Тема 2. Маркетинговые исследования в управлении проектами. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Вопросы для опроса:

1. Каковы основные этапы процесса маркетингового исследования и как они связаны с объектами проекта?

2. В чем разница между кабинетными и полевыми маркетинговыми исследованиями? Приведем их применение в проектной деятельности.

3. Что такое первичная и вторичная маркетинговая информация? Каковы преимущества и недостатки каждого вида при управлении проектом?

4. Охарактеризуйте методологические принципы маркетинговых исследований. Почему их соблюдение так важно при запуске проекта?

5. Какие методы получения первичной информации вы знаете? В каких задачах использовать качественные, а в каких — количественные методы?

6. Что такое выбор в маркетинговом руководстве? Какие факторы влияют на ее репрезентативность и почему это важно для проектного анализа?

7. Опишите этапы разработки рабочего инструментария маркетингового исследования (например, анкет или руководства для интервью). Какие ошибки следует соблюдать при его создании?

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Практическое задание:

Разработайте программу маркетингового исследования для нового социально-образовательного проекта — запуска мобильного приложения «Карьера в регионе», направленного на помощь молодым специалистам в поиске работы и профессиональной адаптации в малых городах России.

В рамках задания необходимо:

Сформулировать цель и 3–4 конкретные задачи маркетингового исследования.

Определить тип исследования (качественное/количественное, кабинетное/полевое) и обосновать выбор.

Указать источники информации (первичные и вторичные) и привести по 2 примера каждого вида, релевантных проекту.

Описать методы сбора первичной информации (не менее двух) и обосновать их применимость к целевой аудитории (молодые специалисты 20–30 лет).

Спроектировать выборку: определить генеральную совокупность, объём выборки, метод отбора респондентов.

Разработать фрагмент рабочего инструментария — составить 5 вопросов для анкеты или сценария глубинного интервью (в зависимости от выбранного метода).

Составить краткий план реализации исследования с указанием этапов, сроков (в неделях) и примерного бюджета (в условных единицах).

Форма выполнения: Письменный отчёт объёмом 1,5–2 страницы

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценки выполнения практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полностью и правильно выполнил все задания практического занятия; продемонстрировал глубокое понимание экономической сути задачи, точно применил теорию и модели; обосновал ход решения, корректно использовал терминологию, формулы и единицы измерения; самостоятельно интерпретировал результаты в

	экономическом контексте (например, сделал вывод об эффективности, рентабельности, равновесии и т. д.); работал предельно активно и самостоятельно, без помощи преподавателя.
65-84	Обучающийся правильно выполнил большую часть заданий (70–90 %); допустил отдельные недочёты: неточности в терминах, вычислениях или интерпретации; использовал правильные подходы, но мог бы задать один-два наводящих вопроса, чтобы уточнить ход решения; экономическая интерпретация была представлена, но раскрыта не полностью; ошибки были исправлены после замечания преподавателя; проявлял устойчивую активность.
55-64	Обучающийся справился с базовыми типовыми заданиями (около 50–60 %), но допустил существенные ошибки в сложных или комплексных задачах; применял теорию фрагментарно, испытывал трудности с выбором метода или формулы; частично интерпретировал результаты, но не всегда корректно с экономической точки зрения; выполнял задания при систематической помощи преподавателя (наводящие вопросы, подсказки); участвовал в работе, но с ограниченной самостоятельностью и инициативой.
0-54	Обучающийся не справился с основными заданиями (выполнил менее 50 %); продемонстрировал незнание ключевых экономических понятий, моделей или формул; допустил принципиальные ошибки в расчётах, логике решения или интерпретации, которые не были исправлены даже после пояснений; не смог применить изученный материал даже при минимальной поддержке; отсутствовал, пассивно присутствовал или выполнял работу формально и некорректно.

Тема 3. Разработка маркетинговой стратегии проекта. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Вопросы для опроса:

1. Что такое маркетинговая стратегия проекта и какова ее роль в достижении целей проекта?
2. Опишите основные этапы проекта разработки маркетинговой стратегии.
3. В чем заключается суть SWOT-анализа и как он применяется при рассмотрении стратегии проекта?
4. Какие инструменты аналитического анализа (матрицы BCG, McKinsey/GE, Ансоффа, Портера и др.) используются при разработке маркетинговой стратегии проекта? Приведите пример применения одного из них.
5. Как осуществляется анализ стратегической позиции проекта и почему он важен на этапе планирования?
6. Какие подходы применяются к количественным оценкам проблем и стратегическим рискам проекта?
7. Что такое синергетический эффект стратегических позиций проекта и как он учитывается при определении структуры целей и стратегии?

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Практическое задание:

Выберите реальный или гипотетический проект (например, запуск встроенных приложений для изучения языков, открытие кафе в студенческом кампусе, внедрение системы умного дома в жилом комплексе и т.п.).

Выполните следующие шаги:

Проведите стратегический анализ внешней и внутренней среды проекта с использованием SWOT-анализа .

Примените матрицу Ансоффа для получения желаемого результата роста проекта. Обоснуйте, какая стратегия (проникновение на рынке, развитие рынка, разработка продукта или диверсификация) наиболее целесообразна в данном случае.

Оцените стратегические риски , связанные с выбранной стратегией (например, конкурентное давление, изменения в законодательстве, низкий спрос и т. д.).

Сформулируйте иерархию целей проекта : общую стратегическую цель и 2–3 тактические маркетинговые цели.

Предложите некоторую одну метрику для оценки успешной реализации маркетинговой стратегии (например, доля рынка, количество пользователей, уровень узнаваемости бренда и т.п.).

Форма представления: краткий письменный отчет (1–1,5 страницы) или презентация (4–6 слайдов).

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценки выполнения практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полностью и правильно выполнил все задания практического занятия; продемонстрировал глубокое понимание экономической сути задачи, точно применил теорию и модели; обосновал ход решения, корректно использовал терминологию, формулы и единицы измерения; самостоятельно интерпретировал результаты в экономическом контексте (например, сделал вывод об эффективности, рентабельности, равновесии и т. д.); работал предельно активно и самостоятельно, без помощи преподавателя.
65-84	Обучающийся правильно выполнил большую часть заданий (70–90 %); допустил отдельные недочёты: неточности в терминах, вычислениях или интерпретации; использовал правильные подходы, но мог бы задать один-два наводящих вопроса, чтобы уточнить ход решения; экономическая интерпретация была представлена, но раскрыта не полностью; ошибки были исправлены после замечания преподавателя; проявлял устойчивую активность.
55-64	Обучающийся справился с базовыми типовыми заданиями (около 50–60 %), но допустил существенные ошибки в сложных или комплексных задачах; применял теорию фрагментарно, испытывал трудности с выбором метода или формулы; частично интерпретировал результаты, но не всегда корректно с экономической точки зрения; выполнял задания при систематической помощи преподавателя (наводящие вопросы, подсказки); участвовал в работе, но с ограниченной самостоятельностью и инициативой.
0-54	Обучающийся не справился с основными заданиями (выполнил менее 50 %); продемонстрировал незнание ключевых экономических понятий, моделей или формул; допустил принципиальные ошибки в расчётах, логике решения или интерпретации, которые не были исправлены даже после пояснений; не смог применить изученный

	материал даже при минимальной поддержке; отсутствовал, пассивно присутствовал или выполнял работу формально и некорректно.

Тема 4. Формирование концепции маркетинга проекта. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Вопросы для опроса:

1. Что такое проект маркетинговой концепции и как она связана с общей стратегией предприятия?
2. В чем заключается суть инвестирования проекта и его продукции на рынке? Примените эффективные методы работы с решеткой.
3. Как формируется комплекс «товар-рынок-технология» в рамках маркетинговой концепции проекта и почему он учитывает индивидуальность экономического пространства?
4. Как развивать целевые позиции производства проектов и какие факторы на них влияют?
5. Опишите модель жизненного цикла продукции и объясните, как она используется при разработке концептуальной концепции проекта.
6. Какую роль играет проект в товарной политике предприятия? Как проект может повлиять на ассортимент и имидж компании?
7. Назовите и кратко охарактеризуйте основные направления маркетингового проекта в рамках комплекса маркетинга (продукт, цена, сбыт, продвижение).

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Практическое задание:

Разработайте маркетинговую основу для нового проекта — запуска инновационного продукта или услуги (например, умные фитнес-браслеты для вкладчиков, подписка на экологически чистую бытовую химию, мобильное приложение для поддержки организации и т.п.).

Выполните следующие шаги:

Сформулируйте суть проекта и запишите его основной продукт/услугу.

Проведите позиционирование продукта на рынке: определите целевую аудиторию, ключевые преимущества и УТП (уникальное торговое предложение).

Постройте комплекс «товар-рынок-технология» , обосновав выбор каждого элемента.

Определите целевые позиции продукции на рынке (например, премиум-сегмент, массовый рынок, нишевый продукт).

При изменении модели жизненного цикла продукции : укажите, на каком этапе будет находиться продукт при запуске, и предложите соответствующую маркетинговую тактику.

Разработайте краткие предложения по каждому элементу маркетингового комплекса (4Р) :

Товар (основные характеристики, упаковка, сервис);

Цена (стратегия ценообразования);

Сбыт (каналы распределения);

Продвижение (инструменты связи с потребителем).

Форма представления: аналитическая записка (1–2 страницы) или презентация (5–7 слайдов).

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии

с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценки выполнения практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полностью и правильно выполнил все задания практического занятия; продемонстрировал глубокое понимание экономической сути задачи, точно применил теорию и модели; обосновал ход решения, корректно использовал терминологию, формулы и единицы измерения; самостоятельно интерпретировал результаты в экономическом контексте (например, сделал вывод об эффективности, рентабельности, равновесии и т. д.); работал предельно активно и самостоятельно, без помощи преподавателя.
65-84	Обучающийся правильно выполнил большую часть заданий (70–90 %); допустил отдельные недочёты: неточности в терминах, вычислениях или интерпретации; использовал правильные подходы, но мог бы задать один-два наводящих вопроса, чтобы уточнить ход решения; экономическая интерпретация была представлена, но раскрыта не полностью; ошибки были исправлены после замечания преподавателя; проявлял устойчивую активность.
55-64	Обучающийся справился с базовыми типовыми заданиями (около 50–60 %), но допустил существенные ошибки в сложных или комплексных задачах; применял теорию фрагментарно, испытывал трудности с выбором метода или формулы; частично интерпретировал результаты, но не всегда корректно с экономической точки зрения; выполнял задания при систематической помощи преподавателя (наводящие вопросы, подсказки); участвовал в работе, но с ограниченной самостоятельностью и инициативой.
0-54	Обучающийся не справился с основными заданиями (выполнил менее 50 %); продемонстрировал незнание ключевых экономических понятий, моделей или формул; допустил принципиальные ошибки в расчётах, логике решения или интерпретации, которые не были исправлены даже после пояснений; не смог применить изученный материал даже при минимальной поддержке; отсутствовал, пассивно присутствовал или выполнял работу формально и некорректно.

Тема 5. Программа маркетинга проекта. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Вопросы для опроса:

1. Понятие программы маркетинга проекта. Структура программы маркетинга.
2. Управление продукцией. Ширина продуктового набора проекта. Глубина продуктового набора проекта. Качество продукции проекта. Определение требований к дизайну и упаковке, сопутствующим услугам (доставка, установка), техническому обслуживанию.

3. Управление ценой: формулирование целей ценообразования; коррекция спроса; оценка издержек; анализ цен и товаров конкурентов; выбор метода ценообразования; определение окончательной цены и диапазона ее возможного изменения.

4. Управление продвижением (маркетинговыми коммуникациями): сообщения, используемые руководством проекта для информации, убеждения или напоминания о продуктах, услугах, идеях, общественной деятельности. Сочетание 5 основных видов продвижения: рекламы; PR (Publicrelations), персональных продаж; стимулирования сбыта; прямого маркетинга, управления торговой маркой.

5. Управление сбытом: разработка системы сбыта, выбор схемы реализации продукция, и ее основных характеристик (плотность сети сбыта, временные показатели реализации сделок, торговые запасы и транспорт).

6. Использование в разработке программы маркетинга традиционных методов: диаграммы причинно-следственных связей; структурной декомпозиции работ; календарного планирования; ресурсного планирования и оптимизации использования ресурсов; круговые диаграммы взаимодействия (circle-spokediagram); блок-схемы последовательности выполнения работ; сетевых графиков и пр.

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Практическое задание:

Разработать программу маркетинга конкретного проекта (по выбору студента) следующего содержания:

1. Управление продукцией проекта
- ширина продуктового набора
- глубина продуктового набора
- качество продукции проекта,
- требования к дизайну и упаковке, сопутствующим услугам (таким, как доставка, установка), техническому обслуживанию.

2. Управление ценой продукции проекта - формулирование целей ценообразования;
- оценка спроса;
- оценка издержек;
- анализ цен и товаров конкурентов;
- выбор метода ценообразования;
- определение окончательной цены и диапазона ее возможного изменения.
- виды скидок и причины их предоставления

3. Управление продвижением проекта (маркетинговыми коммуникациями)
- формы сообщений, используемых руководством проекта для информации, убеждения или напоминания людям о продукте проекта - реклама;
- PR (Publicrelations), илипропаганда;
- персональные продажи;
- стимулирование сбыта;
- управление торговой маркой (брэнд-менеджмент).

4. Управление сбытом продукции проекта
- разработка системы сбыта,
- выбор схемы сбыта, по которой будет реализовываться продукция (через собственную сбытовую сеть; с использованием посреднического предприятия, через оптовика).
- выбор базовых характеристик схемы сбыта (плотность сети сбыта, временные показатели реализации сделок, торговые запасы и транспорт)

Программа маркетинговых мероприятий должна точно фиксировать ответы на следующие вопросы:

«Что будет сделано?»

«Когда это будет сделано? Кто это будет делать?»

«Сколько это будет стоить?»

Результаты работы оформить в виде презентации.

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии

с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценки выполнения практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полностью и правильно выполнил все задания практического занятия; продемонстрировал глубокое понимание экономической сути задачи, точно применил теорию и модели; обосновал ход решения, корректно использовал терминологию, формулы и единицы измерения; самостоятельно интерпретировал результаты в экономическом контексте (например, сделал вывод об эффективности, рентабельности, равновесии и т. д.); работал предельно активно и самостоятельно, без помощи преподавателя.
65-84	Обучающийся правильно выполнил большую часть заданий (70–90 %); допустил отдельные недочёты: неточности в терминах, вычислениях или интерпретации; использовал правильные подходы, но мог бы задать один-два наводящих вопроса, чтобы уточнить ход решения; экономическая интерпретация была представлена, но раскрыта не полностью; ошибки были исправлены после замечания преподавателя; проявлял устойчивую активность.
55-64	Обучающийся справился с базовыми типовыми заданиями (около 50–60 %), но допустил существенные ошибки в сложных или комплексных задачах; применял теорию фрагментарно, испытывал трудности с выбором метода или формулы; частично интерпретировал результаты, но не всегда корректно с экономической точки зрения; выполнял задания при систематической помощи преподавателя (наводящие вопросы, подсказки); участвовал в работе, но с ограниченной самостоятельностью и инициативой.
0-54	Обучающийся не справился с основными заданиями (выполнил менее 50 %); продемонстрировал незнание ключевых экономических понятий, моделей или формул; допустил принципиальные ошибки в расчётах, логике решения или интерпретации, которые не были исправлены даже после пояснений; не смог применить изученный материал даже при минимальной поддержке; отсутствовал, пассивно присутствовал или выполнял работу формально и некорректно.

Тема 6. Бюджет маркетинга проекта. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Вопросы для опроса:

1. Что такое проект бюджетного маркетинга и какую роль он играет в управлении проектом?
2. Назовите основные этапы и постройте работу по составлению бюджета маркетингового проекта.
3. Какие методы используются для определения затрат на маркетинговый проект?

В чём суть метода аналогичного?

4. Как рассчитываются затраты на функционирование системы сбыта и на рекламу с продвижением товара? При составлении статей о расходах.

5. Каким образом снижается себестоимость производства продукции при уменьшении маркетингового бюджета?

6. Как рассчитать доходную и расходную части бюджета маркетингового проекта? Как они влияют на общую финансовую модель проекта?

7. Зачем важно прогнозировать динамику доходов и расходов в периоды реализации проекта? Как это влияет на принятие управленческих решений?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Практическое задание:

Разработайте бюджет маркетинга для гипотетического (или реального) проекта — например, запуска нового продукта на рынке (мобильное приложение, экотовары, онлайн-курсы и т.п.).

Задание включает в себя следующие шаги:

Определите цели маркетингового проекта на первые 6 месяцев (например, привлечение 5 000 клиентов, достижение узнаваемости бренда в различных странах и т. д.).

Спрогнозируйте поступления от продаж на основе предполагаемой цены и объема реализации (укажите исходные данные и расчеты).

Рассчитайте основные статьи расходов , включая:

- себестоимость продукции/услуги;
- затраты на систему сбыта (логистика, поддержка продаж, персонал);
- расходы на рекламу и продвижение (онлайн- и оффлайн-инструменты).

Воспользуйтесь методом-аналогом : найдите похожий уже реализованный проект (реальный или условный) и обсчитайте расходы на его основе.

Составьте сводную таблицу бюджетного маркетинга с разбивкой по месяцам (или кварталам) на 6-месячный период, распределяя доходную и расходную части.

Кратко оцените финансовую устойчивость маркетинговой стратегии: будет ли проект рентабельным в выбранный период? Какие риски связаны с бюджетом?

Форма представления: финансовая таблица (в Excel или в виде таблицы в документе) и пояснительная записка (0,5–1 страница) или презентация (4–6 слайдов).

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценки выполнения практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полностью и правильно выполнил все задания практического занятия; продемонстрировал глубокое понимание экономической сути задачи, точно применил теорию и модели; обосновал ход решения, корректно использовал терминологию, формулы и единицы измерения; самостоятельно интерпретировал результаты в экономическом контексте (например, сделал вывод об эффективности, рентабельности, равновесии и т. д.); работал предельно активно и самостоятельно, без помощи преподавателя.
65-84	Обучающийся правильно выполнил большую часть заданий (70–90 %); допустил отдельные недочёты: неточности в терминах, вычислениях или интерпретации; использовал правильные подходы, но мог бы задать один-два наводящих вопроса, чтобы уточнить ход решения; экономическая интерпретация была представлена, но раскрыта не полностью; ошибки были исправлены после замечания преподавателя; проявлял устойчивую активность.
55-64	Обучающийся справился с базовыми типовыми заданиями (около 50–60 %), но допустил существенные ошибки в сложных или комплексных задачах; применял теорию фрагментарно, испытывал трудности с выбором метода или формулы; частично интерпретировал результаты, но не всегда корректно с экономической точки зрения; выполнял задания при систематической помощи преподавателя (наводящие вопросы, подсказки); участвовал в работе, но с ограниченной самостоятельностью и инициативой.
0-54	Обучающийся не справился с основными заданиями (выполнил менее 50 %); продемонстрировал незнание ключевых экономических понятий, моделей или формул; допустил принципиальные ошибки

	в расчётах, логике решения или интерпретации, которые не были исправлены даже после пояснений; не смог применить изученный материал даже при минимальной поддержке; отсутствовал, пассивно присутствовал или выполнял работу формально и некорректно.

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,10	10
КТ 2	100	0,10	10
КТ 3	100	0,10	10
КТ 4	100	0,10	10
КТ 5	100	0,10	10
КТ 6	100	0,10	10
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ 1

Тема 1. Предпосылки развития, понятие и основные участники корпоративного управления. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие из перечисленных утверждений отражают суть современной концепции маркетинга в управлении проектами?

А) Маркетинг ориентирован исключительно на продвижение готового продукта проекта

B) Маркетинг рассматривается как инструмент формирования ценности для заинтересованных сторон

C) Маркетинг в проекте начинается только на этапе реализации

D) Маркетинг интегрирован во все фазы жизненного цикла проекта

E) Основная цель маркетинга проекта — максимизация прибыли заказчика

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие функции выполняет маркетинг как часть управления проектом?

A) Анализ потребностей целевой аудитории

B) Управление рисками проекта

C) Формирование имиджа проекта

D) Разработка технической документации

E) Позиционирование проекта на рынке

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Что входит во внутреннее содержание маркетинга проекта?

A) Исследование конкурентной среды

B) Определение целей и задач проекта

C) Разработка коммуникационной стратегии

D) Подбор персонала проектной команды

E) Сегментация целевой аудитории

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Установите соответствие между компонентами маркетинга проекта и их содержанием:

1. Тактика
2. Исследования
3. Стратегия

A) Определение УТП и позиционирования

B) Выбор инструментов продвижения

C) Анализ рынка и потребностей

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Расположите этапы жизненного цикла проекта в правильной последовательности:

A) Реализация

B) Инициация

C) Закрытие

D) Планирование

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.

65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ 2
Тема 2. Маркетинговые исследования в управлении проектами

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие из перечисленных этапов входят в процесс маркетингового исследования в управлении проектами?

A) Определение целей исследования

B) Разработка организационной структуры проекта

C) Сбор и анализ информации

D) Формирование команды проекта

E) Интерпретация и представление результатов

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие виды информации используются в маркетинговых исследованиях?

A) Первичная

B) Третичная

C) Вторичная

D) Прогнозная

E) Нормативная

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие методы относятся к сбору первичной маркетинговой информации?

A) Анализ отчётов государственных органов

B) Анкетирование

C) Наблюдение

D) Изучение архивных данных

E) Глубинные интервью

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Установите соответствие между этапами маркетингового исследования и их содержанием:

1. Планирование
2. Сбор данных
3. Анализ

A) Разработка анкеты и сценариев

B) Обработка и интерпретация информации

C) Проведение опросов и наблюдений

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Расположите этапы процесса маркетингового исследования в правильной последовательности:

A) Сбор данных

B) Определение целей исследования

C) Анализ и интерпретация

D) Разработка программы исследования

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ 3

Тема 3. Разработка маркетинговой стратегии проекта. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие из перечисленных элементов входят в структуру деятельности по разработке маркетинговой стратегии проекта?

A) Стратегический анализ

B) Формирование бюджета проекта

C) Определение целей и задач

D) Подбор персонала

E) Оценка стратегических рисков

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Что учитывается при оценке стратегических рисков проекта?

A) Вероятность наступления угроз

B) Влияние угроз на цели проекта

C) Квалификация команды проекта

D) Наличие резервного финансирования

E) Внешняя конкурентная среда

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие цели могут быть сформулированы в рамках маркетинговой стратегии проекта?

A) Увеличение узнаваемости бренда проекта

B) Снижение затрат на материалы

C) Завоевание доли рынка

D) Оптимизация логистики

E) Формирование лояльности целевой аудитории

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Установите соответствие между матрицами и их авторами/организациями:

1. Пять сил конкуренции
2. Матрица роста-доли
3. Матрица привлекательности–позиции

A) Boston Consulting Group

B) McKinsey & Company

C) Майкл Портер

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Расположите этапы разработки маркетинговой стратегии проекта в логической последовательности:

A) Формулировка стратегических целей

B) Стратегический анализ (включая SWOT)

C) Оценка стратегических рисков

D) Определение структуры стратегии

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ 4

Тема 4. Формирование концепции маркетинга проекта. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие из перечисленных элементов входят в понятие маркетинговой концепции проекта?

A) Определение целевых сегментов

B) Формулировка уникального торгового предложения

C) Расчёт сметы проекта

D) Позиционирование проекта на рынке

E) Подбор подрядчиков

Правильный ответ: A, B, D

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Что включает в себя позиционирование проекта?

A) Определение ключевых преимуществ

B) Выбор каналов дистрибуции

C) Формирование образа в восприятии целевой аудитории

D) Установление ценовой политики

E) Сравнение с конкурентами

Правильный ответ: A, C, E

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие компоненты входят в комплекс «товар—рынок—технология»?

A) Характеристики продукта проекта

B) Сегменты потребителей

C) Производственные технологии

D) Организационная структура команды

E) Маркетинговый бюджет

Правильный ответ: A, B, C

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Установите соответствие между элементами маркетинг-микса и их содержанием:

1. Продукт
2. Цена
3. Сбыт
4. Продвижение

A) Каналы дистрибуции и логистика

B) Реклама, PR, стимулирование сбыта

C) Характеристики, качество, бренд

D) Уровень цен, скидки, условия оплаты

Правильный ответ: 1C2D3A4B

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Расположите этапы формирования маркетинговой концепции проекта в логической последовательности:

A) Определение целевых позиций

B) Анализ экономического пространства
C) Разработка направлений по 4P
D) Позиционирование проекта
Правильный ответ: BADC

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ 5

Тема 5. Программа маркетинга проекта. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие из перечисленных элементов входят в структуру программы маркетинга проекта?
A) Управление продукцией
B) Управление ценой
C) Управление продвижением
D) Управление сбытом
E) Управление персоналом проекта

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Что характеризует ширину продуктового набора проекта?
A) Количество товарных групп
B) Разнообразие категорий продукции
C) Число модификаций внутри одной линейки
D) Общее количество SKU
E) Наличие сопутствующих услуг

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Что включает в себя глубина продуктового набора проекта?
A) Количество моделей в одной линейке
B) Разнообразие цветов, размеров, комплектаций

C) Число товарных категорий
D) Наличие премиальных и базовых версий
E) Общее число проектов компании

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.
Установите соответствие между видами продвижения и их целями:
1. Реклама
2. PR
3. Стимулирование сбыта
4. Персональные продажи
A) Формирование положительного имиджа
B) Создание массовой осведомлённости
C) Заключение сделок через личный контакт
D) Краткосрочное увеличение спроса

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.
Расположите этапы разработки программы маркетинга проекта в логической последовательности:
A) Определение целей по каждому элементу 4P
B) Анализ текущей маркетинговой ситуации
C) Разработка конкретных мероприятий
D) Согласование бюджета и сроков

КТ 6

Тема 6. Бюджет маркетинга проекта. ОПК-2.1, ОПК-3.1, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Что включает доходная часть бюджета маркетинга проекта?
A) Выручка от продажи продукции проекта
B) Государственные субсидии
C) Инвестиции от партнёров
D) Доходы от сопутствующих услуг
E) Штрафы за нарушение договоров

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие статьи расходов могут быть включены в бюджет маркетинга проекта?
A) Затраты на разработку упаковки
B) Расходы на проведение PR-активностей
C) Заработная плата команды проекта
D) Затраты на логистику и дистрибуцию
E) Арендная плата за офис

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие данные необходимы для проектирования поступлений от продаж в рамках бюджета маркетинга?

A) Прогноз объёмов реализации

B) Плановая цена единицы продукции

C) Сезонность спроса

D) Количество сотрудников

E) Уровень конкуренции

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Установите соответствие между статьями бюджета и их типом:

1. Выручка от продаж
2. Затраты на рекламу
3. Расходы на логистику
4. Доходы от допуслуг

A) Доходная часть

B) Расходная часть

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Расположите этапы составления бюджета маркетинга проекта в логической последовательности:

A) Расчёт расходов по направлениям (продукт, цена, сбыт, продвижение)

B) Прогнозирование доходов от продаж

C) Согласование и утверждение бюджета

D) Анализ маркетинговой стратегии и программы

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Перечень проверочных заданий по форме ответов на вопросы теста

Задания закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из предложенных вариантов:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие из перечисленных утверждений отражают суть современной концепции маркетинга в управлении проектами?

A) Маркетинг ориентирован исключительно на продвижение готового продукта проекта

B) Маркетинг рассматривается как инструмент формирования ценности для заинтересованных сторон

C) Маркетинг в проекте начинается только на этапе реализации

D) Маркетинг интегрирован во все фазы жизненного цикла проекта

E) Основная цель маркетинга проекта — максимизация прибыли заказчика

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие функции выполняет маркетинг как часть управления проектом?

A) Анализ потребностей целевой аудитории

B) Управление рисками проекта

C) Формирование имиджа проекта

D) Разработка технической документации

E) Позиционирование проекта на рынке

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Что входит во внутреннее содержание маркетинга проекта?

A) Исследование конкурентной среды

B) Определение целей и задач проекта

C) Разработка коммуникационной стратегии

D) Подбор персонала проектной команды

E) Сегментация целевой аудитории

Вопросы на соответствие

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Установите соответствие между этапами составления бюджета и их содержанием:

1. Прогноз доходов
2. Расчёт расходов
3. Согласование и утверждение

A) Определение затрат на продвижение, сбыт, продукт

B) Утверждение финансового плана руководством

C) Оценка объёмов и цен продаж

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Установите соответствие между компонентами бюджета и примерами статей:

1. Доходы
2. Расходы

A) Продажа 1000 единиц по 500 руб.

B) Рекламная кампания – 200 тыс. руб.

C) Доставка клиентам – 50 тыс. руб.

D) Доход от установки – 150 тыс. руб.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Установите соответствие между видами затрат и их категориями в бюджете маркетинга:

1. Затраты на упаковку
2. Затраты на SMM
3. Затраты на складские запасы

A) Продукт

B) Продвижение

C) Сбыт

Вопросы на последовательность

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Расположите этапы реализации маркетинга проекта по временной шкале:

A) Анализ эффективности

B) Планирование коммуникаций

C) Проведение исследований

D) Исполнение мероприятий

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Расположите элементы вертикальной структуры маркетинга проекта в логическом порядке:

A) Позиционирование

B) Сегментация

C) Разработка маркетинг-микса

D) Целеполагание

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Расположите этапы процесса маркетингового исследования в правильной последовательности:

A) Сбор данных

B) Определение целей исследования

C) Анализ и интерпретация

D) Разработка программы исследования

Открытые вопросы

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ.

Какой документ фиксирует основные маркетинговые цели и подходы к их достижению в рамках проекта?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ.

Как называется совокупность маркетинговых мероприятий, направленных на достижение стратегических целей проекта?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ.

Какой элемент маркетинга проекта обеспечивает финансовую реализуемость маркетинговой стратегии?

Вопросы с обоснованием

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его.

Можно ли проводить маркетинговое исследование без чётко определённых целей?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его.

Почему репрезентативность выборки критически важна в количественных исследованиях?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его.

Почему SWOT-анализ считается фундаментом разработки маркетинговой стратегии проекта?

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: **https://lms.ranepa.ru**. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 379 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6829-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/389789.

2. Мазилкина, Е. И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / Е. И. Мазилкина. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 300 с. — ISBN 978-5-394-03162-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/83143.html.

8.2. Дополнительная литература

1. Варенина, Л. П. TheEnglishLanguageofMarketing : учебное пособие / Л. П. Варенина. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 160 с. — ISBN 978-5-374-00501-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/11199.html.

2. Котлер, Филип Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филип Котлер ; перевод Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 216 с. — ISBN 978-5-9614-1645-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/82710.html.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/

2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/

3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;

4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;

5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;

6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;

8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;

9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;

10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.08 Иностранный язык делового и профессионального общения

(английский язык)

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса

Заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:

Доцент кафедры гуманитарных, естественнонаучных дисциплин, кандидат педагогических наук, доцент О.Б. Бессерт

Заведующий кафедрой:

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, кандидат экономических наук, доцент А.Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины Б1.О.08 «Иностранный язык делового и профессионального общения» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента

Протокол № 05 от 26.12.2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

3. Содержание и структура дисциплины

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные средства промежуточной аттестации по дисциплин

5. Методические материалы по освоению дисциплины

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература

6.2. Дополнительная литература

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

6.4. Интернет-ресурсы

6.5. Иные источники

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.О.08 «Иностранный язык делового и профессионального общения» обеспечивает формирование у обучающихся следующих компетенций:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
	УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.1, УК-4.2, УК-5.1, УК-5.2 Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на русском языке	УК-4.1, УК-4.2, УК-5.1, УК-5.2.З-1 Знает принципы, нормы и технологии организации коммуникативного взаимодействия в профессиональной и академической среде, стандарты деловой коммуникации на русском языке. УК-4.1, УК-4.2, УК-5.1, УК-5.2.У-1 Умеет организовывать и осуществлять эффективное коммуникативное взаимодействие на русском языке с участниками профессионального и академического сообщества для достижения поставленных целей в сфере корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.
		УК-4.2 Организует и осуществляет коммуникативное взаимодействие в профессиональной и академической среде на иностранном языке	УК-4.2.З-1 Знает принципы, нормы и технологии организации коммуникативного взаимодействия в профессиональной и академической среде, стандарты деловой и академической коммуникации на иностранном языке. УК-4.2.У-1 Умеет организовывать и осуществлять эффективное коммуникативное взаимодействие на иностранном языке с участниками профессионального и академического сообщества для достижения поставленных целей в сфере корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.
	УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1 Демонстрирует способность распознавать, интерпретировать и правильно реагировать на разнообразие культурных кодов в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1.З-1 Знает типологию культурных кодов и особенности их проявления в профессиональной и академической коммуникации, методы распознавания и интерпретации культурных различий в контексте межкультурного взаимодействия. УК-5.1.У.1 Умеет: распознавать, интерпретировать и корректно реагировать на разнообразие культурных кодов в процессе межкультурного взаимодействия, обеспечивая эффективность коммуникации при решении профессиональных задач.

		УК-5.2 Организует межкультурное взаимодействие на основе уважения и понимания культурных различий	УК-5.2.З-1 Знает принципы и технологии организации межкультурного взаимодействия, нормы уважительного общения и методы учёта культурных различий в профессиональной среде. УК-5.2.У-1 Умеет организовывать межкультурное взаимодействие на основе уважения и понимания культурных различий, обеспечивая эффективность коммуникации и достижение поставленных целей в сфере корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 3 з.е., 108 академических часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

–16 академических часов практических занятий,

–88 академических часов самостоятельной работы,

– 4 академических часа контроль,

Дисциплина Б1.О.08 «Иностранный язык делового и профессионального общения» изучается в 1 семестре.

Освоение дисциплины опирается на минимальный необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных при изучении дисциплин «Иностранный язык», «Иностранный язык в профессиональной сфере» (уровень бакалавриата).

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины (модуля)
Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Самопрезентация. Чтение профессионально-ориентированной литературы.	52				8								44	Устный опрос Творческое задание 1
Тема 2	Участие в научных мероприятиях. Презентация результатов научного исследования.	52				8								44	Устный опрос Творческое задание 2
Промежуточная аттестация		4									4				Зачет
Итого:		**108**				**16**					**4**			**88**	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

Примечание:

** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т)*

.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Самопрезентация. Чтение профессионально-ориентированной литературы. УК-4.1, УК-4.2, УК-5.1, УК-5.2

Автобиография, резюме, мотивационное письмо. Собеседование при приёме на работу. Правила успешного собеседования. Правила речевого этикета.

Виды аутентичных текстов профессиональной направленности (монографии, научные журналы, статьи, тезисы). Грамматические и лексические особенности языка научной литературы.

Выделение главного и второстепенного, опорных смысловых блоков, структурно-семантического ядра, основных мыслей и фактов.

Языковая догадка с опорой на контекст, словообразование, интернациональные слова.

Реферирование текстов профессиональной направленности.

Тема 2. Участие в научных мероприятиях. Презентация результатов научного исследования. УК-4.1, УК-4.2, УК-5.1, УК-5.2

Участие в международных конференциях, международных грантах и программах мобильности по направлению подготовки: обзор, выбор, подготовка заявки, написание тезисов. Электронный вариант делового письма. Правила сетевого этикета.

Структура магистерской диссертации.

Обзор библиографических источников. Различные способы презентации результатов своего магистерского исследования: доклад, сообщение, тезисы.

Правила эффективной презентации. Ответы на вопросы аудитории.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.08 «Иностранный язык делового и профессионального общения» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.08 «Иностранный язык делового и профессионального общения» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Самопрезентация. Чтение профессионально-ориентированной литературы. УК-4.1, УК-4.2, УК-5.1, УК-5.2.

Типовые вопросы

1. What is management?
2. What qualities and skills should a good manager have?
3. If you are managing people from different cultures, what qualities and skills do you need?
4. What would you find difficult if you had to go and work in a very different culture from your own?
5. How will you plan a party to celebrate your company’s 10th anniversary?
6. What advice would you give to a foreign manager who is going to manage staff in your country?
7. In your culture, how usual is it to see young people in management positions?
8. What challenges do young managers face, compared to older ones?
9. What may be the advantages of being a relatively young manager?
10. Why does a large organization employ many managers?
11. Do you have a career plan? Where do you want to be in 10 years’ time?

12. What helps when trying to move ahead in your career?
13. Which type of the company would you like to work for: a family-owned company, a multinational company or your own company?
14. Talk about the company you know well (where is its head office, what does it sell, who are its customers, what's its annual turnover, what ate its future plans).
15. What examples of great business ideas do you know?
16. What makes a business idea a really great idea?
17. What are the four "Ps" from the basis of the marketing mix?
18. Tell about a marketing campaign that impressed you.
19. Why do companies need to create brands?
20. Why do people buy brands?
21. How loyal are you to the brands you have chosen?
22. Do you agree that making lists of things to do is a waste of time? Why?

Типовые задания по видам речевой деятельности

Grammar and vocabulary

A Choose the best words or phrases to complete the text.

When people talk about their 'best friend', they are usually talking about a person they (0) *knew / <u>have known</u>* for several years. This could be a neighbour, a friend from their old college, or even (1) *anybody / somebody* they first (2) *have met / met* many years before, at nursery school for example. Best friends usually have a set of unwritten 'rules': they (3) *don't have to / mustn't* talk about each other in a negative way to other people, and they should always support each other (4) *when / who* they need (5) *a / some* help or advice.

B Complete the text with some of these words and expressions.

already can't don't have to everybody had to mustn't not somebody what which yet

I started reading this book six weeks ago, and I still haven't finished it (0) **yet**. I've always been a bit of a slow reader, unlike my friend Ann. She started a book on Saturday, and she's (6) …… finished it! When I was at school, our teacher made us read books, which we discussed in class. We (7) …… read two or three chapters a day, but I could never manage it. It was really embarrassing in class when we talked about it, and (8) …… had something to say except me! The funny thing is that I'm a very fast writer. Yesterday our teacher asked us to write an essay about our favourite artist or writer, (9) …… we (10) …… finish until next week. I did it before dinner last night!

Ответы к типовым заданиям по видам речевой деятельности

Grammar and vocabulary

A	B
1 somebody	6 already
2 met	7 had to
3 mustn't	8 everybody
4 when	9 which
5 some	10 don't have to

C Complete the second sentence in each pair so that it has a similar meaning to the first sentence.

Example

a *I started learning German five weeks ago.*

b *I've **been learning German for** five weeks.*

11 a Recently, people have seen strange lights in the sky at night.
b Recently, strange …… in the sky at night.
12 a When I got home, Teresa said, ‘I didn’t have time to make dinner.’
b When I got home, Teresa said that …… time to make dinner.
13 a ‘Have you got any money?’ Dave asked me when we met.
b When we met, Dave asked …… any money.
14 a I want to go out tonight, but I’ve got too much work.
b I …… have so much work, otherwise I could go out tonight.
15 a I really wish I had more time to finish my essay!
b If …… more time to finish my essay!

D Choose the correct word to answer the questions.
Example:
Which of these shapes does not have straight lines?
a cube / an oval / a rectangle / a square / a triangle

16 Which word does *not* describe a way of talking?
chat / eavesdrop / mumble / shout / whisper

17 Which word describes something which is usual?
bizarre / funny / odd / typical / uncommon

18 Which of these words *cannot* come after the verb *take*?
a bus / medicine / a meal / a picture / responsibility

19 Which of these words does *not* describe something that is funny?
amusing / hilarious / humorous / moral / witty

20 Which of these crime-related words is a person?
alibi / evidence / motive / murder / suspect

Ответы к типовым заданиям по видам речевой деятельности

C	D
11 lights have been seen	16 eavesdrop
12 she hadn’t had	17 typical
13 me if / whether I had	18 a meal
14 wish I didn’t	19 moral
15 only I had	20 suspect

Тема 2. Участие в научных мероприятиях. Презентация результатов научного исследования. УК-4.1, УК-4.2, УК-5.1, УК-5.2.

Типовые вопросы

1. Do you like working under pressure?
2. What deadlines do you have to meet in you daily life?
3. Why do people become workaholics?
4. Do you prefer a slow or a fast pace of life?
5. What can people do to have a good work-life balance?
6. Some people say they would like to “live the rat race”. What do you think they mean?

7. How important is corporate entertaining?

8. Many companies spend a lot of money on corporate entertaining. Do you think the money is well spent?

9. What types of entertainment could you offer?

Творческое задание 1. Подготовить и представить устное сообщение (5-7 минут), включающее:

а) обзор грантов, анонсированных на сайте РАНХиГС, по своей профессиональной направленности (2-3 гранта),

б) выбор одной из программ мобильности по своей профессиональной направленности и представление основной информации о ней, включая представление информации об образовательной программе вуза-партнера, документах, необходимых для участия в программе, требованиях к претендентам, др.

Творческое задание 2. Презентация результатов научного исследования.

Подготовить мультимедийную презентацию по теме своей магистерской диссертации, отразив актуальность, цели и задачи исследования, его предмет и объект, используемые методы научного исследования, гипотезу, предполагаемые результаты и степень готовности магистерского исследования.

Типовые задания по видам речевой деятельности

E Find and correct the wrong word in each sentence.

Example:

One of the best human qualities is a good sense of humorous. ***humour***

21 People from different cultures often have different religion beliefs.

22 The book I'm currently reading is about the mystery disappearance of a young man.

23 As far as I'm concerned, your healthy is more important than money.

24 I know the country and its people so well that I never feel like a foreign when I go there.

25 Politics parties are often accused of ignoring the wishes of the people they serve.

F Choose the correct expressions.

Example:

You are going through a low doorway. Your friend is behind you and hasn't seen how low the doorway is. What do you say?

a Mind your head.

b Take care of your head.

c Watch out for your head.

26 You are sitting on a park bench. There is a stranger sitting next to you and you'd like to start a conversation. What would be a good way of starting?

a How are you?

b It's a nice day, isn't it?

c What's your name?

27 You are in a café. A stranger sits down at the same table. You think you recognise him / her. What do you say?

a Are you someone I know?

b Do I know you from somewhere?

c Who are you?

28 Somebody asks you for your opinion about something. How would you reply?

a For me, I think it's (+ adjective)
b In person, I think it's (+ adjective)
c Personally, I think it's (+ adjective)

29 You are at work when the phone rings. Someone asks for your boss, but she's in a meeting. What do you say?

a I'm afraid she's in a meeting.
b I'm nervous she's in a meeting.
c I'm worried she's in a meeting.

30 After explaining that someone is not available to take a phone call, what do you say to the person calling?

a Call back later.
b Can I take a message?
c Tell me what you want.

Ответы к типовым заданиям по видам речевой деятельности

E	F
21 religion / religious	26 b
22 mystery / mysterious	27 b
23 healthy / health	28 c
24 foreign / foreigner	29 a
25 Politics / Political	30 b

Reading

Read an article about famous friends. Decide if the sentences are true (*T*), false (*F*) or if the text doesn't say (*DS*)?

Famous friends

Having a best friend means that you not only have someone to share good times with and help you through bad times, but you also have someone who can inspire and motivate you. Without friendship, many famous people in history may not have achieved what they did. This article examines a few famous friendships.

The American writers Ernest Hemingway and Gertrude Stein met in France in the early 1920s. They met regularly at Stein's Paris salon, where they talked about everything from writing to art to friendship and love. Despite their age difference (she was 25 years older than him) they became great friends, although many people thought they had more of a mother-son relationship. Their friendship was one of the key influences in each person's literary development, and there is clear evidence of Stein's style of writing in Hemingway's own works.

Hemingway and Stein were not the only writers who enjoyed a close friendship in the 20th century. British writers CS Lewis and JRRTolkien enjoyed a very famous friendship. They were both well-known for the worlds they created in their many books: Lewis's Narnia and Tolkien's Middle Earth. They became very close friends because they both believed that writing was incredibly powerful and important. They also shared religious beliefs and met regularly and wrote letters to each other.

Americans Susan B. Anthony and Elizabeth Cady Stanton were both important women in the women's rights movement in the US. Without their friendship, it may not have had the same force. In 1866, the two friends founded the American Equal Rights Association and travelled around the country giving speeches and working to promote equal rights between men and women, and especially the right for women to vote. Although they were unable to achieve this in their

lifetime, after their deaths their ideas formed the basis of the 19th Amendment, which gave women the right to vote. Their work inspired, and continues to inspire, women's groups around the world.

Many people think that Abraham Lincoln's friendship with Joshua Speed influenced his politics, and indeed, many say that without Speed, Lincoln would never have become the 16th President of the US. They discussed everything from love to religion and social issues. Lincoln wanted to end slavery*, and it is a sign of the strength of their friendship that that they were able to remain close despite their different attitudes (Lincoln opposed slavery, while Speed relied on slaves to work his land).

(*slavery (noun) = the system in which someone belongs by law to another person as their property and has to obey them and work for them)

Example:
Hemingway thought that Gertrude Stein was more like a mother than a friend. ***DS***

31 There are some similarities between Hemingway's and Stein's writing styles.
32 C.S. Lewis wrote a book called *Narnia* and J.R.R. Tolkien wrote a book called *Middle Earth*.
33 C.S. Lewis and J.R.R. Tolkien both felt the same way about religion.
34 Susan B. Anthony and Elizabeth Cady Stanton won American women the right to vote.
35 Joshua Speed's attitude towards slavery had a strong influence on Abraham Lincoln.

Ответы к типовым заданиям по видам речевой деятельности

G Reading
31 T
32 DS
33 T
34 F
35 DS

Writing
Write 200–250 words in answer to one of these questions.

Either:
A friend from abroad is coming to stay in your town or city for a few weeks, and you have offered them your home to stay in while they are there. However, at the same time, *you* are going abroad, which means that your friend will be in your home alone.

Write a letter or email to your friend, giving them instructions that you think they might need.

You should:
- tell them what they can or can't do in your home.
- explain how some things work (for example, the heating).
- tell them about any unusual things in your home (for example, the front door opens by itself if you don't close it properly).
- ask them to do a few small jobs around the home (you should say what these are).
- tell them who they can go to or contact if they have any problems.
- wish them a nice stay.

or:

Your teacher has given you this essay title.

'A classroom is not the best place to learn a language. It's better to go to the country where it is spoken and live with the people there.'

Write the essay.

You should:

- provide a short but clear introduction, and make it clear what you are writing about.
- say what you think the advantages and disadvantages of learning a language in a classroom are.
- discuss the advantages and disadvantages of learning a language in the country where it is spoken.
- give examples where necessary or relevant.
- make sure your argument is well-balanced.
- provide a conclusion, making it clear how you feel about the statement.

Speaking

You and a work colleague have been asked to come up with a list of new company 'rules'. The aim of these rules is not only to improve the professional image of the company, but also to make it a more pleasant place for the employees who work there. Discuss your ideas with a colleague, and try to come up with five or six rules that you both agree on.

Before you begin, decide together what sort of company you work for.

You should then:

- tell each other what you think employees should or shouldn't be able to do.
- tell each other what you think managers should or shouldn't be able to do.
- say why these rules would improve the image of the company or make it a better place to work.
- agree or disagree with each other, and explain why you agree / disagree.
- suggest some other ways in which your company could be improved.
- try to agree on as many new rules as possible.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): 60% оценки – вклад текущей аттестации по БРС, 40% – ответы в устной форме по вопросам и решение типовых заданий на зачете.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации – 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета, за семестр:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Выполнение практических заданий в течение аттестационного периода (прикрепление выполненных заданий в СДО на странице курса, срок – не позднее, чем за 10 дней до даты промежуточной аттестации).	100	0,25	25
Контрольная точка 2 Устная защита с презентацией по темам семестра. Срок – не позднее, чем за 7 дней до даты промежуточной аттестации).	100	0,25	25
Контрольная точка 3 Активное участие в обсуждении вопросов по темам практических занятий.	100	0,1	10
Результат текущего контроля успеваемости		**0,6**	**60**
Дополнительные баллы за участие в конференции, написание статьи по теме дисциплины, за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов.	100	0,3	30
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

Контрольная точка 1 – выполнение практических заданий в течение аттестационного периода (прикрепление выполненных заданий в СДО на странице курса, срок сдачи заданий – не позднее, чем за 10 дней до даты промежуточной аттестации).

Контрольная точка 2 – устная защита с презентацией по темам семестра. Срок аттестации по контрольной точке – не позднее, чем за 7 дней до даты промежуточной аттестации.

Контрольная точка 3 – активное участие в обсуждении вопросов по темам практических занятий. Срок аттестации по контрольной точке – не позднее, чем за 7 дней до даты промежуточной аттестации.

Совокупно можно получить максимум 100 баллов по каждой контрольной точке.

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов/СПО – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. Дополнительные баллы можно получить за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 50 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в публикации в журнале – 100 баллов пропорционально количеству соавторов (не более трех).

Промежуточная аттестация (зачет): 1. Выполнение контрольной работы по грамматике, лексике, чтению и аудированию (устный опрос и самостоятельное выполнение контрольной работы по изученным темам). Контрольная работа выполняется студентом по расписанию в аудитории или через станицу курса в СДО (по решению преподавателя). Типовая контрольная работа ниже.

2. Собеседование по теме своей магистерской диссертации.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Текущий контроль знаний проводится посредством оценки работы на занятии, выполнения домашних заданий, опросов, тестов и контрольных заданий в соответствии с программой курса. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, рекомендованной для освоения дисциплины, и материалами, выложенными в ДОТ.

Контрольная точка 1 – выполнение практических заданий в течение аттестационного периода (прикрепление выполненных заданий в СДО на странице курса, срок сдачи заданий – не позднее, чем за 10 дней до даты промежуточной аттестации).

Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Вопросы для опроса

1. Where do you study?
2. When was your Academy founded?
3. What are the requirements for the entrants to the Academy?
4. What does the Academy provide for the students?
5. How many faculties are there at the Academy?
6. Do you like your future speciality? Why?
7. When did you begin making plans for the future?
8. Did anybody help you to make the choice?
9. Are you going to work and study at the same time?

10. What difficulties of your future profession can you name?
11. Do you have a career plan? Where do you want to be in 10 year's time?
12. What helps when trying to move ahead in your career?
13. Which type of the company would you like to work for: a family-owned company, a multinational company or your own company?
14. Talk about the company you know well (where is its head office, what does it sell, who are its customers, what's its annual turnover, what ate its future plans).
15. What examples of great business ideas do you know?
16. What makes a business idea a really great idea?
17. What do you do to relax? Which activities are the most effective for you and why?
18. Do you prefer a slow or a fast pace of life?
19. What can people do to have a good work-life balance?
20. Some people say they would like to "live the rat race". What do you think they mean?
21. Do you like working under pressure?
22. What deadlines do you have to meet in you daily life?
23. Why do people become workaholics?
24. Tell about corporate culture of the business company.
25. What are distinctive features of planned/market/mixed economy?
26. Tell about one of the company's histories. What made the company famous?

Письменный тест. Grant and Scholarship Revision

1. Fill in the gaps with the following words

available(4) specifically required financial research

There are a number of grants and scholarships _____ to students. Some of them may reward academic excellence and support further _____ and study. Others are designed to redress exceptional circumstances. The aim of most of them is to provide _____support and to make study accessible to more people.

Some grants are _____targeted at honours and postgraduate students to help them with further study in their field. They are usually made _____ through universities. Information, forms and advice are _____through relevant websites. There are also grants _____to international students and to Indigenous students.

A scholarship is a grant or payment made to support a student's education, awarded on the basis of academic or other achievement. Scholarship money is not _____to be repaid.

2. List the Application Procedure in the correct order

(…) Make copies of all the documents
(…) Find the appropriate scholarship
(…) Make up a plan, contact referees
(…) Check what you have written
(…) Read all advice the instructions and follow them

3. Translate into English

1. Я бы хотел получить стипендию для обучения в университете.
2. Она – магистрант и хочет получить грант на исследовательскую работу.
3. Для получения гранта следует написать резюме, мотивационное письмо и заполнить аппликационную форму.

4. Внимательно прочитай инструкцию и следуй ей.

5. Я планирую использовать полученные знания в дальнейшей научной деятельности.

4. Fill in the gaps using the words learned during the course.

My research work

Last year I took master's course to increase my knowledge in _____. So now I am a _____ year master's student of the _____.

I'm doing research in _____. This branch of knowledge has been rapidly developing in the last _____. The obtained results have already found wide application in various spheres of (national economy) _____.

I'm interested in _____. I have been working at the problem for _____ years.

The theme of my master's dissertation is "_____".

The subject of my dissertation is _____.

I think this problem is very important nowadays because _____.

My work is both of theoretical and practical importance. It is based on the theory developed by _____.

My research adviser is _____. She/He is _____at the _____. I always consult him (her) when I encounter difficulties in my research. We often discuss the collected data.

At present I am engaged in _____.

I take part in various scientific conferences where I make reports on my subject and participate in scientific discussions and debates.

Чтение, перевод, составление аннотации к специализированному тексту.

Текст 1.

The term supply management describes the methods and processes of modern corporate or institutional buying. This may be for the purchasing of supplies for internal use referred to as indirect goods and services, purchasing raw materials for the consumption during the manufacturing process, or for the purchasing of goods for inventory to be resold as products in the distribution and retail process.

In many organizations, acquisition or buying of services is called contracting, while that of goods is called purchasing or procurement. The supply management function of an organization is responsible for various aspects of these acquisitions:

Working with business leaders who have identified a business need or requirement to identify, source, contract, and procure the needed good or service from qualified suppliers

Managing supplier performance

Implementing technologies, processes, policies, and procedures to support the purchasing process (Supplier Relationship Management).

The supplier relationship management process: a process for providing the structure for how relationships with suppliers will be developed and maintained.

Economic theories of supply and demand

Supply management is generally regarded as a systematic business process that includes more functions than traditional buying, such as coordinating inbound and internal pre-production logistics and managing inventory.

Supply management deals primarily with the oversight and management of materials and services inputs, management of the suppliers who provide those inputs, and support of the process of acquiring those inputs. The performance of supply management departments and supply management professionals is commonly measured in terms of amount of money saved for the organization. However, managing risk is one of the other critical aspects of supply management; especially the risk of non-availability at the required time of quality goods and services critical for an organization's survival and growth.

Текст 2.

Banking began with the first prototype banks of merchants of the ancient world, which made grain loans to farmers and traders who carried goods between cities. This began around 2000 BC in Assyria and Babylonia. Later, in ancient Greece and during the Roman Empire, lenders based in temples made loans and added two important innovations: they accepted deposits and changed money. Archaeology from this period in ancient China and India also shows evidence of money lending activity.

The origins of modern banking can be traced to medieval and early Renaissance Italy, to the rich cities in the centre and north like Florence, Lucca, Siena, Venice and Genoa. The Bardi and Peruzzi families dominated banking in 14th-century Florence, establishing branches in many other parts of Europe. One of the most famous Italian banks was the Medici Bank, set up by Giovanni di Bicci de' Medici in 1397. The earliest known state deposit bank, Banco di San Giorgio (Bank of St. George), was founded in 1407 at Genoa, Italy.

Modern banking practices, including fractional reserve banking and the issue of banknotes, emerged in the 17th and 18th centuries. Merchants started to store their gold with the goldsmiths of London, who possessed private vaults, and charged a fee for that service. In exchange for each deposit of precious metal, the goldsmiths issued receipts certifying the quantity and purity of the metal they held as a bailee; these receipts could not be assigned, only the original depositor could collect the stored goods.

Текст 3.

In economics, money is a broad term that refers to any financial instrument that can fulfill the functions of money. These financial instruments together are collectively referred to as the money supply of an economy. In other words, the money supply is the number of financial instruments within a specific economy available for purchasing goods or services. Since the money supply consists of various financial instruments (usually currency, demand deposits and various other types of deposits), the amount of money in an economy is measured by adding together these financial instruments creating a monetary aggregate.

Modern monetary theory distinguishes among different ways to measure the money supply, reflected in different types of monetary aggregates, using a categorization system that focuses on the liquidity of the financial instrument used as money. The most commonly used monetary aggregates (or types of money) are conventionally designated M1, M2 and M3. These are successively larger aggregate categories: M1 is currency (coins and bills) plus demand deposits (such as checking accounts); M2 is M1 plus savings accounts and time deposits under $100,000; and M3 is M2 plus larger time deposits and similar institutional accounts. M1 includes only the most liquid financial instruments, and M3 relatively illiquid instruments. The precise definition of M1, M2 etc. may be different in different countries.

Another measure of money, M0, is also used; unlike the other measures, it does not represent actual purchasing power by firms and households in the economy. M0 is base money, or the amount of money actually issued by the central bank of a country. It is measured as currency plus deposits of banks and other institutions at the central bank. M0 is also the only money that can satisfy the reserve requirements of commercial banks.

Критерии оценивания опроса

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения

	норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания контрольных заданий

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 2.

Контрольная точка 2 – доклад, устная защита с презентацией по темам семестра. Срок аттестации по контрольной точке – не позднее, чем за 7 дней до даты промежуточной аттестации.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме,

перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) проводится в устной и письменной формах.

1. Выполнение контрольной работы по грамматике, лексике, чтению и аудированию (устный опрос и самостоятельное выполнение контрольной работы по изученным темам). Контрольная работа выполняется студентом по расписанию в аудитории или через станицу курса в СДО (по решению преподавателя).

2. Собеседование по теме своей магистерской диссертации с отражением актуальности, цели и задач исследования, его предмета и объекта, используемых методов научного исследования, гипотезы, предполагаемых результатов и степени готовности магистерского исследования.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Типовая контрольная работа по грамматике, лексике, чтению и аудированию с ключами правильных ответов

Grammar and vocabulary

A Complete each gap in the conversation with one word only.

A: (0) Would you help me set up my new computer?

B: I'm sorry, you'll have to do it (1) …… . I'm much too busy.
A: I bet you'd do it for Lisa if she (2) …… you.
B: I (3) …… need to. She'd be able to do it (4) …… .
A: Oh, come on, *please* help me.
B: Look, if you (5) …… thrown away the instruction manual last night, you wouldn't have asked for my help.

B Choose the best words or phrases to complete the text.

I always manage (0) *losing / <u>to lose</u>* things when I'm in a hurry. Today I can't get into the house because I've lost my keys again. I (6) *can't / must* have left them at work, because I know I had them with me when I was walking to my car when I left. So I (7) *might / must* have dropped them in the supermarket. That's the only place they could possibly be, because that's the only place I went after work. Perhaps I should arrange (8) *leaving / to leave* an extra set with a neighbour. I read a magazine article about people who are always losing things – it suggested (9) *doing / to do* that. Oh well, I'd better go back to the supermarket. Don't expect (10) *seeing / to see* me for another hour or so.

C Complete the conversation with a preposition or the comparative or superlative form of these words.

bad good good easy unpopular slow

A: 'Im waiting (0) for the new Telemax mobile phone to go on sale. I'm sure it will be much better than their older models.
B: I hope so. The Telemax TM200 wasn't the (11) …… mobile in the world. You could never rely …… it to work properly, and it could never find a proper signal.
A: But do you remember the TM100? That must have been their (12) …… model. It was terrible! A company representative even went on television to apologise ……. putting it on the market.
B: I know. Apparently, it was the (13) …… mass-market mobile ever made! Nobody liked it. Although I do know …… some others that nobody liked.
A: What about the Bellfone 320X? It was huge. It reminded me (14) …… a brick! And it had the …… connection imaginable! It took such a long time.
B: I had one! It was a lot (15) …… and quicker to use an old-fashioned public telephone! I wouldn't dream …… buying a Bellfone these days.

D Choose the correct word to answer the questions.

Example:
Which of these words is not a noun?
generalisation / judgement / satire / stereotype / <u>tolerant</u>

16 Which of these objects would you *not* wear?
bracelet / chain / brooch / jug / necklace
17 Which of these words cannot be used after *make*?
a decision / a discovery / progress / a speech / a test
18 Which of these words related to death is a person?
a funeral / a grave / grief / a widow / a will
19 Which of these words cannot be used after *do*?
a difference / an experiment / a favour / a job / nothing
20 Which of these words or expressions cannot come after *lose*?
face / cause / sight of something / track of time / your mind

E Complete the text with some of these words.

adores celebrate drink fancies biography library crazy make novel throw bookshop

My friend is going to (0) throw a party next weekend to (21) ……. his birthday. I wanted to get him a present, so I went to our local (22) ……. last week and bought him a (23) ……. of the famous Brazilian racing driver Ayrton Senna. I know he's absolutely (24) ……. about motor racing and (25) ……. reading, so it should be the perfect gift for him.

F Choose the correct answers for the questions.

Example:

You have cooked dinner for someone. They tell you that it is delicious. What is the most polite response?

a I'm glad you like it.

b I know.

c It's not that good.

26 Someone tells you they aren't very happy at the moment. What could you say?

a Cheer up.

b Stop moaning.

c That's a pain.

27 You are dancing with someone. They tell you that you are a good dancer. What would be a polite reply?

a I wish I could say the same for you.

b You're not so bad yourself.

c I certainly am.

28 A friend compliments you on some soup you have made. What would be an appropriate response?

a It's good, isn't it?

b I like it.

c Thanks, I'm glad you like it.

29 You have been on a business trip abroad and are saying goodbye to your colleague. His boss, Mrs Briggs, is not there, but you want to let her know you are thinking of her. What would you say to your colleague?

a Big hugs to Mrs Briggs.

b Give my love to Mrs Briggs.

c Give my regards to Mrs Briggs.

30 You have spent the evening at a restaurant with a good friend you don't see very often, and now you are saying goodbye. What is the most appropriate thing to say?

a I've enjoyed seeing you again.

b Keep in touch.

c Thank you for all your hospitality.

Reading, listening and pronunciation

G Reading

Read the article about lost objects. Five sections have been removed from the article. Write the correct letter A – H in each space.

a clean your house
b check on your body
c call the people and places you've been recently
d think back to the last time and place you used the object
e look for the missing object where it's supposed to be
f ask others to help you look for it
g *check your immediate surroundings*
h search for the missing object in depth

How to find a lost object

The first thing you should do to is (0) *G*. Look in and around the room or rooms. Don't start searching under sofas or through trouser pockets just yet. Instead, look around in case you can see the object. If this doesn't work, (31) ……, or in the place it can usually be found. If, for example, you have lost your keys, check in the door, or in your car. If you've lost a credit card, you should check your wallet or purse. Sometimes you'll find things just where you left them. If you still can't find it, (32) …… It sounds obvious, but it's easy to forget that your sunglasses are on your head or hanging around your neck. If it's something like a ring or a mobile phone, check all the pockets of the clothes you're wearing (and those that you have worn recently).

If you still haven't found it, now is the time to (33) …… Look in more detail around your home and car, and make sure you are thorough. Most people have the same daily routine, which helps, but don't forget to look in places where the item is very unlikely to be (such as car keys in the fridge) to save time. Ask friends and family if they have seen it, moved it or borrowed it. If you have a very messy residence, you could also (34) …… It's surprising how many lost things turn up under piles of clothes, books or papers. Try doing a complete tidy-up of your room, house, flat, car, handbag, or wherever you *might* have lost the object. Even if you don't find it by doing this, at least you'll have a tidy house! Next, (35) …… Did you take it with you to work or maybe to your mum's house? Have you been to a restaurant recently or travelled on the bus? Going back over where you've been and what you've done may lead to the object. Most people lose things when they aren't thinking clearly or get distracted. Put yourself in somebody else's mind. Maybe your daughter was cleaning up and moved your item. Where might she have put it?

If, after all this, you still can't find the object, it's time to give up and buy a new one!

H Listening

Listen and choose the correct answers to the questions.

Example:
What has the man lost?
a *his glasses*
b *his car keys*
c *his shoes*

36 Conversation 1
Where are the people?
a in a museum
b in a market
c in a shop

37 Conversation 2

What are the people looking at?
a a spider
b a rat
c a cat

38 Conversation 3
What is the woman showing the man?
a a skirt
b a dress
c some jewellery

39 Conversation 4
Why are the people celebrating?
a One of them has just got married.
b One of them is having a birthday.
c One of them has recently had a baby.

40 Conversation 5
What are the people talking about?
a a book
b a film
c a play

I Pronunciation
Listen and answer the questions.
Example:
Does the person say would have or wouldn't have in each sentence?
a first sentence wouldn't have
b second sentence would have

41 How many syllables do these words have?
judgement ……
stereotypical ……

42 Underline the stressed syllables in these words.
a satirical
b misconception

43 Listen to the same sentence four times. Number the meanings in the order you hear them (1–4).
It wasn't John who dropped your camera. ……
Sandra didn't borrow your camera. ……
Sandra didn't drop your mobile phone. ……
Sandra didn't drop your camera in the restaurant. ……

44 Listen and underline a word with a silent 'b' and a word with a silent *d*.
We haven't eaten a thing for hours, and I doubt there will be much food at the party. Let's have a sandwich before we go.

Writing
Write 200–250 words in answer to one of these questions.

Either:

You have gone abroad to work for a few months. There are some things about the country you are now in that are familiar, and some things that are unfamiliar. There are also some things you like, and some things you dislike. Write an email to a friend, telling them about your new, temporary home.

You should:

- ask them how they are, and say how you are.
- tell them where you are, what you are doing and where you are staying.
- tell them about some things that are new or unfamiliar to you.
- say what you like and / or dislike about the country.
- explain what the people are like, and whether you have made any friends.
- tell them about anything you miss from home.
- use appropriate language throughout, and make sure you end your email with suitable expressions.

or:

You have spent two weeks showing a group of foreign visitors around your country. These visitors work for travel companies in their own country, and they want to promote your country as a travel destination.

Tomorrow, they are going to return home, and you are having a farewell dinner. You have decided to make a speech, which you will give before the dinner.

Write your speech

You should:

- welcome the visitors to the farewell dinner.
- thank them for visiting your country, and tell them how nice it has been showing them around.
- tell them you hope they found their visit useful.
- briefly talk about some of the places you have been and the things you have seen.
- wish them a good journey home.
- make sure you address them directly, use discourse markers to make the speech easier to follow, and use humour where relevant and appropriate.

Speaking

You and a classmate have been asked to organise a ‘Day of Celebration’ to mark the end of your English course. This event should last all day, and will be an opportunity for everyone on your course to say goodbye properly, and to make sure they all leave with happy memories.

You should:

- decide where and when to hold the event.
- suggest some things you could do.
- plan a timetable for the day (what will you do at different times?).
- think of some ideas to get other students on your course involved in the preparation (for example, each person could prepare food that is typical of their country).
- think of some ideas to get other students on your course involved on the day itself (for example, each student could sing a song from their country, or tell a story).
- discuss some ways in which students could be encouraged to keep in touch after the course ends.

Ответы к типовой контрольной работе по грамматике, лексике, чтению и аудированию

Part A Grammar and vocabulary

A

1 yourself
2 asked
3 wouldn’t
4 herself
5 hadn’t

B

6 can’t
7 must
8 to leave
9 doing
10 to see

C

11 best; on
12 worst; for
13 most unpopular; of
14 of; slowest
15 easier; of

D

16 jug
17 a test
18 a widow
19 a difference
20 cause
21 celebrate
22 bookshop
23 biography
24 crazy about
25 adores

F

26 a
27 b
28 c
29 c
30 b

Reading, listening and pronunciation

G

31 E
32 B
33 H
34 A
35 D

H

36 a
37 b

38 b
39 a
40 c

I
41 a judgement – 2 syllables b stereotypical – 6 syllables (2 marks)
42 a satirical b misconception (2 marks)
43 (4 marks)
It wasn't John who dropped your camera. = 4
Sandra didn't borrow your camera. = 3
Sandra didn't drop your mobile phone. = 1
Sandra didn't drop your camera in the restaurant. = 2
44 doubt / sandwich (2 marks)

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС

Критерии оценивания	Результат в баллах
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок.	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы прак-

тического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть, обсуждение теоретических вопросов, проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Методические материалы по освоению дисциплины расположены на сайте Западного филиала по ссылке https://zf.ranepa.ru/studentam-i-slushatelyam/edu_mats/vo/

При применении дистанционных образовательных технологий методические материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Ссылка на подробную инструкцию по использованию СДО https://www.ranepa.ru/documents/SDO/05-instruction-students-SDO.pdf

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Английский язык для академических целей. English for Academic Purposes : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Т. А. Барановская, А. В. Захарова, Т. Б. Поспелова, Ю. А. Суворова ; под редакцией Т. А. Барановской. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 198 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7710-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/433465

2. *Чикилева, Л. С.* Английский язык для публичных выступлений (B1-B2). English for Public Speaking : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Л. С. Чикилева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 167 с. — (Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-534-08043-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/434097

8.2. Дополнительная литература

1. Попов, Е. Б. Иностранный язык для делового общения. Английский язык : учебное пособие / Е. Б. Попов. — Саратов : Вузовское образование, 2013. — 72 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/16673.html

2. Купцова, А. К. Английский язык для менеджеров и логистов (B1-B2): учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. К. Купцова, Л. А. Козлова, Ю. П. Волынец; под общей редакцией А. К. Купцовой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 355 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09213-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450944 .

3. Чикилева, Л. С. Английский язык в управлении персоналом (B1—B2). English for Human Resource Managers: учебник и практикум для вузов / Л. С. Чикилева, Е. В. Ливская, Л. С. Есина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08232-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/451419 .

8.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 012211). http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazyhttp://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdfranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf

8.4. Нормативные правовые документы

Не используются.

8.5. Интернет-ресурсы

1. Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org/
2. ЭБС «Лань» http://e.lanbook.com

3. Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru
5. Мультитран. Многоязычная словарная база – http://www.multitran.ru/

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудитории:
- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:
- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:
- пакет Microsoft Office

Информационные справочные системы:

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01 «Теория и практика корпоративного управления»

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н. И.О. Семенова

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент
А. Е. Чунина.

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01 «Теория и практика корпоративного управления» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

3. Содержание и структура дисциплины

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

7. Методические материалы по освоению дисциплины

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01 «Теория и практика корпоративного управления» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-1 Способен анализировать, разрабатывать и внедрять систему процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.1 анализирует систему процессного управления организации для целей ее проектирования и совершенствования	ПК-1.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа, проектирования и совершенствования системы процессного управления организации в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса ПК-1.1.У-1 Умеет проводить комплексный анализ системы процессного управления организации, выявлять проблемы и резервы её развития, обосновывать направления проектирования и совершенствования бизнес-процессов для достижения стратегических целей бизнеса
		ПК-1.2 разрабатывает системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.2.З-1 Знает принципы, модели, методы и инструменты разработки, проектирования и внедрения систем процессного управления организации в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса ПК-1.2.У-1 Умеет разрабатывать проекты систем процессного управления организации, формировать дорожные карты их внедрения и совершенствования, обосновывать управленческие решения по интеграции процессных моделей в стратегию развития бизнеса
Документационное обеспечение работы с персоналом	ПК-4 способен разрабатывать, внедрять и руководить методиками, регламентами и программами трансформации процессной архитектуры организации	ПК-4.1 разрабатывает и внедряет методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации	ПК-4.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки и внедрения методик и регламентов трансформации процессной архитектуры организации ПК-4.1.У-1 Умеет разрабатывать и внедрять методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации и обосновывать их применение с учётом стратегических целей бизнеса

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 3 з.е., 108 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 8 академических часов лекций,
- 10 академических часов практических занятий,
- 81 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часов контроль.

Дисциплина Б1.В.01 «Теория и практика корпоративного управления» изучается по заочной форме обучения на 1 курсе.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных в образовательных учреждениях до вузовской подготовки. Освоение дисциплины необходимо при изучении дисциплин Современный менеджмент

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Предпосылки развития, понятие и основные участники корпоративного управления	17,5	0,5			2								15	О, ПЗ, Т
Тема 2	Модели корпоративного управления	17	0,5			0,5								16	О, Т
Тема 3	Механизмы корпоративного управления	17	1			2								14	О, ПЗ, Т
Тема 4	Совет директоров в системе корпоративного управления	17	0,5			0,5								16	О, Т

Тема 5	Риски корпоративного управления	18	1			2								15	О, ПЗ, Т
Тема 6	Стандарты корпоративного управления	17,5	0,5			1								16	О, Т
Промежуточная аттестация		4									4				Экзамен
Итого:		**36**	**4**			**8**					**4**			**92**	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), практическое задание (ПЗ), тестирование (Т).

Содержание дисциплины

Тема 1. Предпосылки развития, понятие и основные участники корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Корпорация (акционерная компания) как форма организации бизнеса: факторы развития акционерной формы собственности; основные характеристики и определяющие свойства - ограниченная ответственность инвесторов, возможность трансформации своего участия в корпорации, юридическая самостоятельность, централизованный менеджмент. История развития корпорации как формы организации бизнеса. Становление корпорации в контексте жизненных циклов компании. Понятие корпоративного управления: многообразие используемых определений корпоративного управления; общее и особенное в понятиях «corporategovernance» и «corporatemanagement». Основные участники корпоративного управления: акционеры и инвесторы (различные категории акционеров и инвесторов); менеджеры; стейкхолдеры (персонал, контрагенты, государство, местное сообщество). Интересы и особенности поведения основных участников корпоративного управления.

Тема 2. Модели корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Факторы различия зарубежных моделей корпоративного управления. Англо-американская модель корпоративного управления. Японская модель корпоративного управления. Формирование российской модели корпоративного управления.

Тема 3. Механизмы корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Внутренние механизмы корпоративного управления: общее собрание акционеров; совет директоров; исполнительные органы управления компании; распределение полномочий между органами управления компании; организация контроля за менеджментом со стороны акционеров (поиск и выбор главного управляющего компании; формирование кадрового резерва на высшие управленческие должности; объем предаваемых менеджерам полномочий; факторы, влияющие на деятельность менеджеров; выявление возможных конфликтов интересов; оценка и вознаграждение высших менеджеров); система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью компании.

Внешние механизмы корпоративного управления: финансовый рынок; рынок корпоративного контроля; рынок труда профессиональных менеджеров; товарные рынки; регулирование норм, принципов и правил корпоративного управления со стороны государства

Тема 4. Совет директоров в системе корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Задачи и функции совета директоров. Состав и структура совета директоров: количественный и качественный состав совета директоров (в соответствии с требованиями законодательства, практикой корпоративного управления в российских и иностранных компаниях); институт независимых директоров, их роль в работе совета директоров; требования к членам совета директоров, формирование профессионального совета директоров; права и обязанности членов совета директоров; комитеты при совете директоров (задачи, состав комитетов, практика работы); конфликт интересов и эффективность работы совета директоров компании. Организация работы совета директоров. Система оценки деятельности и мотивации членов совета директоров.

Тема 5. Риски корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Определение и классификация рисков корпоративного управления. Управление рисками корпоративного управления: определение места и роли управления рисками корпоративного управления в системе управления компанией; алгоритм построения функции управ-

ления рисками корпоративного управления в компании; основные этапы управления рисками корпоративного управления; выявление и оценка рисков корпоративного управления; воздействие на риски корпоративного управления; механизмы снижения рисков корпоративного управления. Влияние рисков корпоративного управления на стоимость компании: анализ влияния рисков корпоративного управления на возможности компании по привлечению капитала на приемлемых условиях; увеличение стоимости компании через создание системы управления рисками корпоративного управления.

Тема 6. Стандарты корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Определение стандарта. Обоснование необходимости стандартов корпоративного управления. Классификация стандартов корпоративного управления (обязательные и рекомендательные, международные, национальные, корпоративные). Примеры международных стандартов корпоративного управления: Принципы ОЭСР; требования Нью-Йоркской фондовой биржи; Кодекс Кэдбери; Кодекс GM (или другой компании). Российские стандарты корпоративного управления: ФЗ «Об акционерных обществах», ФЗ «О рынке ценных бумаг», нормативные акты ФСФР и др.; правила листинга на российских биржах; Кодекс корпоративного поведения; кодексы отдельных компаний.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01 «Теория и практика корпоративного управления» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01 «Теория и практика корпоративного управления» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, практическое задание, тестирование

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Предпосылки развития, понятие и основные участники корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Вопросы для опроса:

1. Какие исторические и экономические факторы способствовали развитию акционерной формы собственности? В чём заключаются основные преимущества корпорации как формы организации бизнеса?
2. Раскройте сущность и значение следующих определяющих свойств корпорации: ограниченная ответственность инвесторов, юридическая самостоятельность, возможность трансформации участия в капитале и централизованный менеджмент.

3. Как эволюционировала корпорация как организационная форма в контексте жизненного цикла компании? Приведите примеры этапов, на которых корпоративное управление приобретает особое значение.

4. Что такое корпоративное управление? Сравните понятия «corporate governance» и «corporate management»: в чём их общее и различное?

5. Кто являются основными участниками системы корпоративного управления? Охарактеризуйте их роли и взаимодействие в рамках корпоративной структуры.

6. Какие категории акционеров и инвесторов выделяют в системе корпоративного управления? В чём различие их интересов и стратегий поведения?

7. Кто такие стейкхолдеры корпорации? Как интересы персонала, контрагентов, государства и местного сообщества влияют на процессы корпоративного управления?

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки

	в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Практические задания:

Практическое задание 1. Сформулируйте, в чем заинтересованы основные участники корпоративного управления, с точки зрения: 1) получения доходов; 2) принятия на себя рисков и возможности их диверсификации; 3) направлений и стратегии развития компании; 4) взаимодействия с другими участниками и возможности оказывать на них влияние. Для выполнения задания слушатели разбиваются на три группы: «Акционеры», «Менеджеры», «Стейкхолдеры». Возможно формирование более мелких групп: «Контролирующий акционер», «Миноритарные акционеры», «Менеджеры», «Персонал», «Контрагенты», «Государство», «Местное сообщество».

Практическое задание 2. Расхождение в интересах акционеров и менеджеров. Слушателям предлагается, на основе значений ожидаемой прибыли для акционеров и менеджеров по каждому проекту, определить, какой проект окажется более привлекательным для акционеров, а какой – для менеджеров.

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценки выполнения практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полностью и правильно выполнил все задания практического занятия; продемонстрировал глубокое понимание экономической сути задачи, точно применил теорию и модели; обосновал ход решения, корректно использовал терминологию, формулы и единицы измерения; самостоятельно интерпретировал результаты в экономическом контексте (например, сделал вывод об эффективности, рентабельности, равновесии и т. д.); работал предельно активно и самостоятельно, без помощи преподавателя.
65-84	Обучающийся правильно выполнил большую часть заданий (70–90 %); допустил отдельные недочёты: неточности в терминах, вычислениях или интерпретации; использовал правильные подходы, но мог бы задать один-два наводящих вопроса, чтобы уточнить ход ре-

	шения; экономическая интерпретация была представлена, но раскрыта не полностью; ошибки были исправлены после замечания преподавателя; проявлял устойчивую активность.
55-64	Обучающийся справился с базовыми типовыми заданиями (около 50–60 %), но допустил существенные ошибки в сложных или комплексных задачах; применял теорию фрагментарно, испытывал трудности с выбором метода или формулы; частично интерпретировал результаты, но не всегда корректно с экономической точки зрения; выполнял задания при систематической помощи преподавателя (наводящие вопросы, подсказки); участвовал в работе, но с ограниченной самостоятельностью и инициативой.
0-54	Обучающийся не справился с основными заданиями (выполнил менее 50 %); продемонстрировал незнание ключевых экономических понятий, моделей или формул; допустил принципиальные ошибки в расчётах, логике решения или интерпретации, которые не были исправлены даже после пояснений; не смог применить изученный материал даже при минимальной поддержке; отсутствовал, пассивно присутствовал или выполнял работу формально и некорректно.

Тема 2. Модели корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Вопросы для опроса:

1. Какие основные факторы обуславливают различия между национальными моделями корпоративного управления? Раскройте роль правовой системы, структуры собственности и финансовых рынков.
2. В чём состоят ключевые особенности англо-американской модели корпоративного управления? Как она обеспечивает защиту интересов акционеров?
3. Какие характеристики отличают японскую модель корпоративного управления? Какую роль в ней играют кэйрэцу, пожизненный найм и внутренние механизмы контроля?
4. Сравните англо-американскую и японскую модели корпоративного управления по таким критериям, как структура собственности, роль совета директоров, ориентация на акционеров или стейкхолдеров.
5. Какие исторические и институциональные предпосылки повлияли на формирование российской модели корпоративного управления? В чём её специфика по сравнению с западными аналогами?
6. Как проявляется доминирование контролирующих акционеров в российской модели корпоративного управления? Какие риски это создаёт для миноритариев и как они регулируются?
7. Какие тенденции наблюдаются в эволюции российской модели корпоративного управления в XXI веке? Какое влияние оказывают международные стандарты и национальные кодексы?

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тема 3. Механизмы корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Вопросы для опроса:

1. Какие органы управления входят в систему внутренних механизмов корпоративного управления акционерного общества? Охарактеризуйте их функции и взаимодействие.
2. В чём заключается роль общего собрания акционеров и совета директоров в системе корпоративного контроля? Как распределяются между ними полномочия по стратегическому и оперативному управлению?

3. Какие механизмы используются для оценки и мотивации высшего менеджмента? Как система вознаграждений может способствовать или препятствовать достижению долгосрочных целей компании?

4. Какие риски возникают при неправильном распределении полномочий между органами управления компании? Приведите примеры возможных конфликтов интересов и способы их предотвращения.

5. Какие внешние механизмы корпоративного управления способствуют подотчётности менеджмента и соблюдению интересов акционеров? Раскройте роль рынка корпоративного контроля и финансового рынка.

6. Как государство участвует в формировании эффективной системы корпоративного управления? Назовите ключевые нормативные акты и регуляторные институты в России.

7. Как взаимодействуют внутренние и внешние механизмы корпоративного управления? Может ли эффективное управление существовать при слабости одного из этих блоков? Обоснуйте на примере.

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не

	умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Практические задания:

Практическое задание 1. Распределение полномочий между органами управления компании. На основе предварительного ознакомления с содержанием ФЗ «Об акционерных обществах» укажите, к компетенции какого органа управления акционерного общества относится принятие решений по представленным в списке вопросам

Практическое задание 2. Оценить поправки в устав холдинга «Связьинвест» Дать прогноз и его обоснование, насколько может измениться стоимость пакета «Связьинвест» в результате внесения поправок. Источник: «Боязно за «Связьинвест», Ведомости, Светлана Витковская. Справка: “Связьинвест” контролирует семь межрегиональных компаний связи и оператора дальней связи “Ростелеком”. Выручка холдинга в 2004 г. – 185 млрд руб. Государству принадлежит 75% минус 1 акция, а консорциуму Mustcom, принадлежащему совладельцу AccessIndustries Леонарду Блаватнику, – 25% плюс 1 акция. Проект указа о приватизации госпакета “Связьинвеста” сейчас согласовывается с МВД. По оценкам Объединенной финансовой группы, стоимость “Связьинвеста” исходя из капитализации дочерних компаний группы по состоянию на 22 июля составляла $3,3 млрд. Акционеры “Связьинвеста” планировали рассмотреть поправки в устав холдинга еще весной. Однако собрание не состоялось, потому что против поправок выступили Росимущество и аппарат правительства. Тогда замглавы МЭРТ Андрей Шаронов пояснил, что государство опасается удешевления пакета, но МЭРТ считает, что поправки необходимы холдингу – это “вопрос уважения прав акционеров”. В Мининформсвязи также поддерживали изменения. Суть поправок, предложенных Mustcom, сводилась к тому, что важные решения – выбор гендиректора и крупные сделки – будет одобрять совет директоров, а не собрание акционеров, причем необходимо будет одобрение трех четвертей членов совета. Таким образом, Mustcom, который после вступления поправок в силу получил бы три из 11 мест (сейчас Mustcom принадлежат два места из девяти), получит право вето. Озадачившись проблемой, МЭРТ наняло себе консультантов – DeutscheBank и Standard&Poor's (S&P), заказав обеим компаниям оценить последствия принятия поправок. Как рассказали “Ведомостям” чиновники из МЭРТ и Мининформсвязи, инвестбанк сделал вывод, что изменения в уставе “Связьинвеста” повысят корпоративное управление, что увеличит стоимость госпакета холдинга. “Внесение изменений в устав "Связьинвеста", защищающих права миноритарного акционера, полностью соответствует принципам корпоративного управления и, как следствие, не только повысит инвестиционную привлекательность компании, но и послужит сигналом всему фондовому рынку”, – отметил директор департамента Минэкономразвития Кирилл Андросов. Справка: Росимущество считает, что стоимость пакета может значительно снизиться – от 40% до 80%. По словам источника в одном из ведомств, основным стопором приватизации “Связьинвеста” фактически является Росимущество, потому что даже с МВД ведомствам удалось многие острые вопросы “решить конструктивно”. Аналитики оценивают ситуацию не так однозначно, как DeutscheBank. Аналитик “Атона” Елена Баженова отмечает, что если рассматривать ситуацию не применительно к “Связьинвесту”, то расширение прав акционеров действительно повышает инвестиционную привлекательность. В то же время для потенциального покупателя “Связьинвеста” привлекательность пакета может

снизиться, так как его решения могут заблокировать, рассуждает Баженова. “Поправки в устав, безусловно, снижают постприватизационные риски миноритариев, но при этом они ограничивают свободу действий новым акционерам”, – соглашается аналитик “Ренессанс Капитала” Ольга Жилинская. Аналитики уверены, что внесение поправок можно использовать для игры на понижение. “Это не снижает цену, зато можно использовать как мотив для снижения стоимости пакета, что на руку инвестору”, – поясняет Баженова. Она также обращает внимание, что дисконт в 40%, заявляемый Росимуществом, – это как раз разница между текущей капитализацией холдинга и $2 млрд, которые уже как-то звучали как возможная цена за пакет.

Практическое задание 3. Дайте перечень мероприятий по улучшению системы корпоративного управления компании, акции которой торгуются на российских биржах, но пока не включенной в котировальные списки, для обеспечения последующего роста ее капитализации.

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценки выполнения практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полностью и правильно выполнил все задания практического занятия; продемонстрировал глубокое понимание экономической сути задачи, точно применил теорию и модели; обосновал ход решения, корректно использовал терминологию, формулы и единицы измерения; самостоятельно интерпретировал результаты в экономическом контексте (например, сделал вывод об эффективности, рентабельности, равновесии и т. д.); работал предельно активно и самостоятельно, без помощи преподавателя.
65-84	Обучающийся правильно выполнил большую часть заданий (70–90 %); допустил отдельные недочёты: неточности в терминах, вычислениях или интерпретации; использовал правильные подходы, но мог бы задать один-два наводящих вопроса, чтобы уточнить ход решения; экономическая интерпретация была представлена, но раскрыта не полностью; ошибки были исправлены после замечания преподавателя; проявлял устойчивую активность.
55-64	Обучающийся справился с базовыми типовыми заданиями (около

	50–60 %), но допустил существенные ошибки в сложных или комплексных задачах; применял теорию фрагментарно, испытывал трудности с выбором метода или формулы; частично интерпретировал результаты, но не всегда корректно с экономической точки зрения; выполнял задания при систематической помощи преподавателя (наводящие вопросы, подсказки); участвовал в работе, но с ограниченной самостоятельностью и инициативой.
0-54	Обучающийся не справился с основными заданиями (выполнил менее 50 %); продемонстрировал незнание ключевых экономических понятий, моделей или формул; допустил принципиальные ошибки в расчётах, логике решения или интерпретации, которые не были исправлены даже после пояснений; не смог применить изученный материал даже при минимальной поддержке; отсутствовал, пассивно присутствовал или выполнял работу формально и некорректно.

Тема 4. Совет директоров в системе корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Вопросы для опроса:

1. Каковы основные задачи и функции совета директоров в системе корпоративного управления? В чём заключается его роль как связующего звена между акционерами и менеджментом?
2. Какие требования предъявляются к количественному и качественному составу совета директоров в российских публичных компаниях? Сравните с практикой англо-американской модели.
3. Что понимается под «независимым директором»? Какова его роль в обеспечении объективности решений совета директоров и защите интересов миноритариев?
4. Какие комитеты чаще всего создаются при совете директоров? Охарактеризуйте задачи, состав и значение комитета по аудиту, комитета по кадрам и вознаграждениям.
5. Какие права и обязанности имеют члены совета директоров согласно российскому законодательству? Как обеспечивается их ответственность за принимаемые решения?
6. Как организуется эффективная работа совета директоров? Какие элементы регламента (повестка дня, кворум, частота заседаний) влияют на качество корпоративного управления?
7. Как осуществляется оценка деятельности и мотивация членов совета директоров? Почему важно применять регулярную оценку эффективности работы совета и его комитетов?

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Тема 5. Риски корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение рискам корпоративного управления и приведите классификацию основных типов таких рисков (например, агентские, риски конфликта интересов, риски слабого контроля и др.).
2. Какова роль управления рисками корпоративного управления в общей системе корпоративного управления компании? Почему оно должно быть интегрировано в стратегическое планирование?
3. Опишите основные этапы процесса управления рисками корпоративного управления: от идентификации до мониторинга. Какие инструменты применяются на каждом этапе?
4. Какие механизмы позволяют снизить агентские риски между акционерами и менеджментом? Приведите примеры внутренних и внешних инструментов минимизации этих рисков.
5. Как риски корпоративного управления влияют на стоимость компании? Обоснуйте связь между качеством корпоративного управления, уровнем рисков и стоимостью привлекаемого капитала.
6. Какие признаки указывают на наличие системных рисков корпоративного управления в компании (например, доминирование одного акционера, отсутствие независимых директоров, слабый аудит)? Как их можно диагностировать?
7. В чём заключается экономический эффект от создания эффективной системы управления рисками корпоративного управления? Может ли такая система стать источником конкурентного преимущества?

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует

от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Практические задания:

Практические задание 1. Рассмотреть перечень рисков (рисков корпоративного управления, бизнес-рисков, комплексных рисков):

- Снижение стоимости компании,
- Потеря прав собственности на акции,
- Невозможность реализации прав участия в управлении компанией,
- Нарушение интересов акционера со стороны менеджмента,
- Нарушение прав акционеров со стороны контролирующего акционера,
- Нарушение прав собственности на получение достоверной и своевременной информации для принятия решений,
- Отсутствие ликвидности акций,
- Риск изъятия собственности в результате банкротства или захвата.

Как можно классифицировать указанные риски?

Практические задание 2. Определите компетенцию совета директоров по минимизации рисков корпоративного управления. Прокомментируйте приведенный ниже перечень задач совета директоров на предмет возможности посредством их решения управлять рисками корпоративного управления:

• определение приоритетных направлений деятельности общества;

• созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров;

• утверждение повестки дня общего собрания акционеров;

• определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, и другие вопросы, связанные с подготовкой и проведением общего собрания акционеров;

• увеличение уставного капитала общества путем размещения обществом дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций;

• размещение обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

• определение цены имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг;

• приобретение размещенных обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг;

• образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий; рекомендации по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии (ревизору) общества вознаграждений и компенсаций и определение размера оплаты услуг аудитора;

• рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;

• использование резервного фонда и иных фондов общества;

• утверждение внутренних документов общества;

• создание филиалов и открытие представительств общества;

• одобрение крупных и сделок с заинтересованностью;

• утверждение регистратора общества и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним.

Дополните список задачами, которые совет директоров дополнительно должен решать для снижения рисков корпоративного управления.

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценки выполнения практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полностью и правильно выполнил все задания практического занятия; продемонстрировал глубокое понимание экономической сути задачи, точно применил теорию и модели; обосновал ход решения, корректно использовал терминологию, формулы и единицы измерения; самостоятельно интерпретировал результаты в

	экономическом контексте (например, сделал вывод об эффективности, рентабельности, равновесии и т. д.); работал предельно активно и самостоятельно, без помощи преподавателя.
65-84	Обучающийся правильно выполнил большую часть заданий (70–90 %); допустил отдельные недочёты: неточности в терминах, вычислениях или интерпретации; использовал правильные подходы, но мог бы задать один-два наводящих вопроса, чтобы уточнить ход решения; экономическая интерпретация была представлена, но раскрыта не полностью; ошибки были исправлены после замечания преподавателя; проявлял устойчивую активность.
55-64	Обучающийся справился с базовыми типовыми заданиями (около 50–60 %), но допустил существенные ошибки в сложных или комплексных задачах; применял теорию фрагментарно, испытывал трудности с выбором метода или формулы; частично интерпретировал результаты, но не всегда корректно с экономической точки зрения; выполнял задания при систематической помощи преподавателя (наводящие вопросы, подсказки); участвовал в работе, но с ограниченной самостоятельностью и инициативой.
0-54	Обучающийся не справился с основными заданиями (выполнил менее 50 %); продемонстрировал незнание ключевых экономических понятий, моделей или формул; допустил принципиальные ошибки в расчётах, логике решения или интерпретации, которые не были исправлены даже после пояснений; не смог применить изученный материал даже при минимальной поддержке; отсутствовал, пассивно присутствовал или выполнял работу формально и некорректно.

Тема 6. Стандарты корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Вопросы для опроса:

1. Что такое стандарт корпоративного управления? В чём заключается его отличие от законодательных норм и внутренних регламентов компании?
2. Почему возникла необходимость в разработке стандартов корпоративного управления? Какую роль они играют в повышении прозрачности, доверия инвесторов и стоимости компании?
3. Дайте классификацию стандартов корпоративного управления по характеру действия (обязательные/рекомендательные) и уровню применения (международные, национальные, корпоративные). Приведите примеры по каждой группе.
4. Раскройте содержание и значение Принципов ОЭСР в области корпоративного управления. Как они повлияли на формирование национальных моделей, в том числе российской?
5. Какие требования к корпоративному управлению предъявляет Нью-Йоркская

фондовая биржа (NYSE)? Почему эти требования особенно важны для иностранных компаний, стремящихся к листингу?

6. Какие нормативно-правовые акты и документы формируют систему российских стандартов корпоративного управления? Охарактеризуйте роль Федерального закона «Об акционерных обществах» и Национального кодекса корпоративного управления.

7. В чём состоит практическая ценность добровольных корпоративных кодексов (например, Кодекса Кэдбери или внутренних кодексов крупных компаний)? Могут ли они быть эффективнее обязательных норм? Обоснуйте.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,10	10
КТ 2	100	0,10	10
КТ 3	100	0,10	10
КТ 4	100	0,10	10
КТ 5	100	0,10	10
КТ 6	100	0,10	10
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ 1

Тема 1. Предпосылки развития, понятие и основные участники корпоративного управления.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие из перечисленных характеристик являются определяющими свойствами корпорации как формы организации бизнеса?

A) Неограниченная ответственность акционеров

B) Юридическая самостоятельность

C) Возможность свободной передачи акций

D) Отсутствие централизованного управления

E) Ограниченная ответственность инвесторов

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие исторические факторы способствовали развитию акционерной формы собственности?

A) Индустриализация

B) Развитие фондовых рынков

C) Упразднение частной собственности

D) Необходимость привлечения крупного капитала

E) Сокращение международной торговли

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Кто из перечисленных субъектов относится к внутренним участникам системы корпоративного управления?

A) Менеджеры

B) Государственные органы

C) Акционеры

D) Поставщики

E) Местное сообщество

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Установите соответствие между участником корпоративного управления и его ролью:

1. Акционеры
2. Менеджеры
3. Совет директоров
4. Государство

A) Регулирование деятельности через законодательство и надзор

B) Оперативное управление компанией

C) Владение долей в капитале и право на получение дивидендов

D) Принятие стратегических решений и контроль за менеджментом

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Расположите в хронологическом порядке этапы развития корпорации как организационной формы:

A) Появление первых акционерных компаний в эпоху колониальной торговли

B) Формирование современных принципов корпоративного управления в XX веке

C) Массовое распространение публичных корпораций в эпоху индустриализации

D) Развитие корпоративного законодательства и регулирования в XIX веке

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ 2
Тема 2. Модели корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие черты характерны для англо-американской модели корпоративного управления?
A) Доминирование институциональных инвесторов
B) Высокая концентрация собственности
C) Акцент на защите интересов акционеров
D) Слабая роль совета директоров
E) Развитые механизмы внешнего контроля (рынок капитала, СМИ)

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Что характерно для японской модели корпоративного управления?
A) Пожизненный найм персонала
B) Высокая доля акций в руках банков и связанных компаний
C) Преобладание внешних директоров в совете
D) Ориентация на интересы стейкхолдеров
E) Активная торговля акциями на фондовом рынке

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие особенности присущи российской модели корпоративного управления?
A) Высокая концентрация собственности
B) Слабая защита прав миноритариев
C) Доминирование государственной собственности в стратегических отраслях
D) Развитая система независимых директоров
E) Активное участие работников в управлении

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.
Установите соответствие между институтом и моделью, в которой он играет ключевую роль:

1. Рынок корпоративного контроля
2. Кэйрэцу
3. Государственные корпорации
4. Наблюдательный совет с участием профсоюзов

A) Японская модель
B) Англо-американская модель
C) Германская модель
D) Российская модель

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Расположите этапы формирования российской модели корпоративного управления в хронологическом порядке:

A) Принятие Закона «Об акционерных обществах» (1995)

B) Массовая ваучерная приватизация

C) Внедрение Национального кодекса корпоративного управления (2014)

D) Создание фондового рынка и появление первых публичных компаний

КТ 3

Тема 3. Механизмы корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие из перечисленных органов относятся к внутренним механизмам корпоративного управления?

A) Общее собрание акционеров

B) Фондовый рынок

C) Совет директоров

D) Рынок труда менеджеров

E) Исполнительные органы управления

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие функции выполняет совет директоров в системе корпоративного управления?

A) Оперативное руководство текущей деятельностью

B) Назначение и оценка генерального директора

C) Утверждение дивидендной политики

D) Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью

E) Ведение бухгалтерского учёта

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие инструменты используются для контроля за финансово-хозяйственной деятельностью компании?

A) Внутренний аудит

B) Ревизионная комиссия

C) Независимый (внешний) аудит

D) Ежедневные отчёты менеджеров

E) Государственный надзор за ценами

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Установите соответствие между внешним механизмом и его воздействием:

1. Рынок корпоративного контроля
2. Рынок труда менеджеров
3. Товарные рынки

4. Государственное регулирование

A) Дисциплинирует менеджеров через угрозу увольнения
B) Обеспечивает соблюдение законодательных норм
C) Стимулирует эффективность через конкуренцию
D) Позволяет поглощать неэффективные компании

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.
Расположите этапы процесса контроля за менеджментом в логической последовательности:
A) Оценка результатов деятельности
B) Назначение генерального директора
C) Установление KPI и целей
D) Принятие решения о вознаграждении

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ 4

Тема 4. Совет директоров в системе корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие из перечисленных функций относятся к задачам совета директоров?
A) Оперативное управление компанией
B) Назначение и оценка генерального директора
C) Утверждение стратегии развития
D) Ведение бухгалтерского учёта
E) Контроль за рисками и внутренним контролем

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие требования предъявляются к составу совета директоров публичных компаний в России согласно законодательству и Кодексу корпоративного управления?

A) Не менее трети членов совета должны быть независимыми

B) Обязательное наличие иностранного директора

C) Численность – не менее 5 человек

D) Все члены совета обязаны иметь юридическое образование

E) Председатель совета не может быть одновременно CEO

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие комитеты чаще всего создаются при совете директоров в российских и зарубежных компаниях?

A) Комитет по аудиту

B) Комитет по кадрам и вознаграждениям

C) Комитет по закупкам

D) Комитет по стратегии

E) Комитет по логистике

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Установите соответствие между ролью и типом директора:

1. Исполнительный директор
2. Независимый директор
3. Представитель акционера
4. Внутренний директор

A) Не связан с компанией и акционерами, обеспечивает объективность

B) Совмещает должность в совете и в менеджменте

C) Представляет интересы крупного акционера

D) Работает в компании, но не входит в топ-менеджмент

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Расположите этапы формирования совета директоров в логической последовательности:

A) Выдвижение кандидатур номинационным комитетом

B) Избрание совета общим собранием акционеров

C) Оценка соответствия кандидатов критериям независимости

D) Утверждение регламента работы совета

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.

0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ 5

Тема 5. Риски корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие из перечисленных рисков относятся к рискам корпоративного управления?
A) Агентские риски
B) Риски недостаточной прозрачности отчётности
C) Рыночный риск изменения цен на сырьё
D) Риски конфликта интересов между акционерами и менеджментом
E) Валютный риск

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие последствия могут возникнуть при игнорировании рисков корпоративного управления?
A) Снижение стоимости компании
B) Ухудшение условий привлечения капитала
C) Рост операционной эффективности
D) Повышение репутационных рисков
E) Увеличение доверия инвесторов

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие методы используются для оценки рисков корпоративного управления?
A) SWOT-анализ
B) Опросы членов совета и менеджмента
C) Анализ отклонений от кодекса корпоративного управления
D) Финансовое моделирование рыночных цен
E) Аудит системы корпоративного управления

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.
Установите соответствие между типом риска и его описанием:

1. Агентский риск
2. Риск слабого контроля
3. Риск концентрации власти
4. Репутационный риск корпоративного управления

A) Возникает при доминировании одного лица в принятии решений
B) Связан с недобросовестным поведением менеджеров в ущерб акционерам
C) Вытекает из недостаточной эффективности совета директоров и аудита

D) Проявляется в потере доверия инвесторов из-за скандалов в управлении

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Расположите этапы построения функции управления рисками корпоративного управления в логической последовательности:

A) Утверждение политики управления рисками

B) Назначение ответственных лиц

C) Идентификация ключевых рисков

D) Внедрение процедур мониторинга

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ 6

Тема 6. Стандарты корпоративного управления. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-4.1

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Что понимается под «стандартом корпоративного управления»?

A) Обязательное требование, установленное государством

B) Свод рекомендаций по лучшим практикам управления компанией

C) Внутренний регламент совета директоров

D) Международный юридический акт с прямым действием

E) Инструмент повышения прозрачности и подотчётности

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие цели преследует внедрение стандартов корпоративного управления?

A) Защита прав акционеров

B) Повышение инвестиционной привлекательности

C) Упрощение бухгалтерского учёта

D) Снижение агентских издержек

E) Увеличение налоговых поступлений

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие требования предъявляет Нью-Йоркская фондовая биржа (NYSE) к корпоративному управлению листинговых компаний?

A) Большинство членов совета директоров должны быть независимыми

B) Обязательное наличие комитета по аудиту из независимых директоров

C) Ежегодное голосование акционеров по вознаграждениям CEO

D) Прямое назначение CEO биржей

E) Публикация внутренних кодексов в открытом доступе

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Установите соответствие между элементом стандарта и его целью:

1. Независимые директора
2. Раскрытие информации
3. Система внутреннего контроля
4. Принцип «соблюдай или объясняй»

A) Повышение прозрачности

B) Обеспечение объективности решений

C) Гибкость применения рекомендаций

D) Снижение рисков злоупотреблений

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Расположите уровни стандартов в порядке возрастания степени обязательности для публичной компании в России:

A) Международные рекомендации

B) Национальный кодекс (рекомендательный)

C) Федеральные законы

D) Правила листинга биржи

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Перечень проверочных заданий по форме ответов на вопросы теста

Задания закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из предложенных вариантов:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Что включает в себя понятие «corporate governance» в узком смысле?

A) Систему внутреннего контроля

B) Процедуры распределения дивидендов

C) Отношения между акционерами и менеджментом

D) Маркетинговую стратегию компании

E) Управление персоналом

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие из перечисленных принципов лежат в основе эффективного корпоративного управления?

A) Прозрачность

B) Конфиденциальность всех операций

C) Подотчётность

D) Централизация всех решений

E) Защита прав акционеров

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие особенности поведения характерны для институциональных инвесторов?

A) Краткосрочная ориентация на прибыль

B) Активное участие в управлении компанией

C) Пассивное владение акциями

D) Долгосрочная инвестиционная стратегия

E) Отсутствие влияния на совет директоров

Вопросы на соответствие

Установите соответствие между типом стандарта и характером действия:

1. ФЗ «Об АО»
2. Кодекс Кэдбери
3. Правила листинга Московской биржи
4. Внутренний кодекс компании

A) Обязательный

B) Рекомендательный
C) Обязательный для листинговых компаний
D) Добровольный (корпоративный)

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.
Установите соответствие между элементом стандарта и его целью:
1. Независимые директора
2. Раскрытие информации
3. Система внутреннего контроля
4. Принцип «соблюдай или объясняй»
A) Повышение прозрачности
B) Обеспечение объективности решений
C) Гибкость применения рекомендаций
D) Снижение рисков злоупотреблений

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.
Установите соответствие между органом и его ролью в стандартизации в России:
1. ЦБ РФ
2. Правительство РФ
3. Московская биржа
4. НП «Совет по корпоративному управлению»
A) Разработка и продвижение Национального кодекса
B) Утверждение правил листинга
C) Принятие федеральных законов
D) Регулирование рынка ценных бумаг и надзор

Вопросы на последовательность

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.
Расположите в хронологическом порядке этапы развития корпорации как организационной формы:
A) Появление первых акционерных компаний в эпоху колониальной торговли
B) Формирование современных принципов корпоративного управления в XX веке
C) Массовое распространение публичных корпораций в эпоху индустриализации
D) Развитие корпоративного законодательства и регулирования в XIX веке

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.
Расположите в логической последовательности этапы становления корпоративного управления в жизненном цикле компании:
A) Создание неформальной структуры управления основателем
B) Привлечение внешних инвесторов и формирование совета директоров
C) Выход на IPO и внедрение стандартов корпоративного управления
D) Развитие внутренних регламентов и комитетов при совете директоров

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.

Расположите в порядке возрастания степени влияния на стратегические решения компании:

A) Миноритарный акционер

B) Член совета директоров

C) Генеральный директор

D) Контролирующий акционер

Открытые вопросы

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ.

Какой принцип корпоративного управления предполагает равное отношение ко всем акционерам независимо от размера пакета акций?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ.

Как называется юридическое свойство корпорации, позволяющее ей выступать в гражданском обороте от своего имени?

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ.

Какой термин используется для обозначения заинтересованных сторон, не являющихся собственниками, но влияющих на или зависящих от деятельности компании?

Вопросы с обоснованием

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его.

Почему ограниченная ответственность инвесторов считается ключевым фактором развития акционерной формы собственности?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его.

Может ли эффективное корпоративное управление существовать без участия стейкхолдеров?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его.

В чём принципиальное различие между «corporate governance» и «corporate management»?

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.

0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой

дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. До-

ступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: **https://lms.ranepa.ru**. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Короткий, С. В. Корпоративное управление : учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 230 c. — ISBN 978-5-4487-0135-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/72357.html.

2. Шуклина, М. А. Основы корпоративного управления : учебник / М. А. Шуклина. — Москва : Университет «Синергия», 2019. — 304 c. — ISBN 978-5-4257-0381-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/101342.html

8.2. Дополнительная литература

1. Тепман, Л. Н. Корпоративное управление : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям экономики и управления / Л. Н. Тепман. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 239 c. — ISBN 978-5-238-01550-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81645.html (дата обращения: 13.10.2021).

2. Основы корпоративного управления : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. — 120 c. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/76121.html (дата обращения: 13.10.2021).

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/

2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/

3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;

4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;

5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;

6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;

8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;

9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;

10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;

11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.02 «Управление проектами»

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ
Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса

Заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доц. П.Н. Ульянкин, к.э.н. доцент А.Е. Чунина

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А. Е. Чунина.

Рабочая программа дисциплины Б1.В.02 «Управление проектами» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1 Дисциплина Б1.В.02 «Управление проектами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-1 Способен анализировать, разрабатывать и внедрять систему процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.2 разрабатывает системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.2.З-1 Знает принципы, модели, методы и инструменты разработки, проектирования и внедрения систем процессного управления организации в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса ПК-1.2.У-1 Умеет разрабатывать проекты систем процессного управления организации, формировать дорожные карты их внедрения и совершенствования, обосновывать управленческие решения по интеграции процессных моделей в стратегию развития бизнеса
	ПК-6 Способен разработать и сопровождать процесс цифровизации и автоматизации управления персоналом	ПК-6.1 Разрабатывает процесс цифровизации и автоматизации управления персоналом	ПК-6.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки процессов цифровизации и автоматизации управления персоналом, требования к их согласованию со стратегией организации ПК-6.1.У-1 Умеет разрабатывать процессы цифровизации и автоматизации управления персоналом, формировать планы их внедрения и обосновывать выбор цифровых решений

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 2 з.е., 72 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 4 академических часов практических занятий,
- 60 академических часов самостоятельной работы,

- 4 академических часов контроль

Дисциплина Б1.В.02 «Управление проектами» изучается в 1 семестре.

Освоение дисциплины связано с изучением таких дисциплин, как: Стратегический менеджмент и стратегический анализ, Бизнес-планирование стратегического развития бизнеса.

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины
Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1	Проект и процессы его формирования	14	1			1								12	Конспект, устный опрос, тестирование, практическое задание
Тема 2	Стандартизация управления проектами	20	1			1								18	Конспект, устный опрос, тестирование, практическое задание
Тема 3	Управление стоимостью проекта	17	1			1								15	Конспект, устный опрос, практическое задание,

Тема 4	Экспертиза и оценка эффективности проектов	17	1			1							15	Конспект, устный опрос, практическое задание
Промежуточная аттестация		4								4				Зачет
Всего		72	4			4				4			60	

Используемые сокращения:
Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);
ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);
ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);
КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);
ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.
СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Содержание дисциплины

Тема 1. Проект и процессы его формирования ПК-1.2, ПК-6.1

Проект и проектирование. Общие процессы управления проектом. Процессы управления проектами, связанные со стадиями жизненного цикла проекта. Стейкхолдеры и организационная структура управления проектами. Состав стейкхолдеров проекта. Менеджер проекта. Команда проекта. Взаимодействие участников проекта. Виды организационных структур: функциональная, проектная, матричная, смешанная. Их сравнительная характеристика. Критерии успехов и неудач проекта. Понятие критериев успеха и неудач проекта. Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта.

Тема 2. Стандартизация управления проектами ПК-1.2, ПК-6.1

Стандарты в менеджменте: особенности, система разработки и применения. Международные стандарты управления проектами. Национальные стандарты управления проектами. Функции управления проектами: управление интеграцией, управление предметной областью, управление временем, управление стоимостью, управление рисками, управление коммуникациями, управление человеческими ресурсами, управление качеством, управление контрактами и поставками. Корпоративная система управления проектами. Цели, структура, этапы разработки системы управления проектами в компании.

Тема 3. Управление стоимостью проекта ПК-1.2, ПК-6.1

Ресурсы проекта и стоимость. Процессы управления стоимостью проекта. Стоимостная оценка проекта. Классификация оценок стоимости. Типы оценок: сверху-вниз, снизу-вверх, параметрическая, по аналогам. Оценка стоимости операций. Вспомогательные данные для оценки стоимости операций. Разработка бюджетов расходов. Базовый план по стоимости. Управление стоимостью. Методы измерения исполнения проекта. Метод освоенного объема. Анализ показателей. Прогнозирование условий выполнения проекта

Тема 4. Экспертиза и оценка эффективности проектов ПК-1.2, ПК-6.1

Классификация экспертизы. Формальная экспертиза. Экспертиза и оценка целевой программы. Экспертные характеристики инновационных разработок. Концепция эффективности в системе управления проектами. Методы оценки эффективности проектов. Методы оценки эффективности управления проектами.

4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

При проведении занятий лекционного вида контроль осуществляется в форме проверки конспекта лекций.

При проведении занятий практического типа: контроль осуществляется устным опросом, решением задач.

При контроле результатов самостоятельной работы контроль осуществляется в устных ответах на вопросы

4.1.2. Экзамен проводится в два этапа: в устной форме – ответы на вопросы и в письменной форме – тестирование.

4. 2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ, решение ситуационных задач и заданий.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

Типовые оценочные материалы по теме 1.

1. Дайте определение терминам проект и проектирование.
2. Назовите общие процессы управления проектом.
3. Охарактеризуйте процессы управления проектами, связанные со стадиями жизненного цикла проекта.
4. Назовите состав составстейкхолдеров проекта.
5. Охарактеризуйте виды организационных структур: функциональная, проектная, матричная, смешанная.
6. Охарактеризуйте критерии успехов и неудач проекта.
7. Охарактеризуйте факторы, влияющие на успех и неудачи проекта.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Проект vs проектирование, процессы и стадии жизненного цикла

Какие утверждения корректно отражают соотношение понятий «проект» и «проектирование», а также взаимосвязь общих процессов управления со стадиями жизненного цикла? (Выберите несколько)

А) Проектирование представляет собой одну из стадий или пакетов работ в рамках проекта, направленную на разработку технической, архитектурной или конструкторской документации

Б) Общие процессы управления проектом (инициация, планирование, исполнение, мониторинг/контроль, завершение) применяются циклически и могут пересекаться с различными фазами жизненного цикла

В) Процессы управления проектом жёстко привязаны к одной конкретной стадии ЖЦ и не повторяются до её окончания

Г) Жизненный цикл проекта определяет последовательность фаз создания продукта, а процессы управления задают действия по интеграции, координации и контролю на каждой фазе

Д) Проектирование тождественно управлению проектом и охватывает весь период от инициации до закрытия

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Проект — это временное предприятие для создания уникального результата, а проектирование — специфическая техническая деятельность внутри него (А). Процессы управления носят итеративный характер и накладываются на фазы ЖЦ (Б), обеспечивая координацию, контроль рисков и управление изменениями на каждом этапе (Г). Варианты В и Д неверны: процессы повторяются и адаптируются по мере перехода между фазами, а проектирование не равно управлению проектом.

ВОПРОС 2. Стейкхолдеры и организационные структуры управления

Какие характеристики верно описывают виды организационных структур и их влияние на управление проектами? (Выберите несколько)

А) В функциональной структуре полномочия менеджера проекта минимальны или отсутствуют, ресурсы выделяются временно по согласованию с функциональными руководителями

Б) В проектной (проектно-ориентированной) структуре команда выделяется полностью, а менеджер проекта обладает максимальными полномочиями по управлению ресурсами и бюджетом

В) Матричная структура балансирует влияние функциональных менеджеров и руководителя проекта, подразделяясь на слабую, сбалансированную и сильную в зависимости от распределения власти

Г) Смешанная (гибридная) структура объединяет элементы различных структур в зависимости от типа проекта, его масштаба и стратегических приоритетов организации

Д) В проектной структуре функциональные подразделения полностью упраздняются, так как все сотрудники переводятся в штат проекта на постоянной основе

Правильные ответы: А, Б, В, Г

Пояснение: Организационная структура определяет уровень автономии РП, доступ к ресурсам и скорость принятия решений. Функциональная структура (А) сохраняет вертикаль власти отделов, проектная (Б) создаёт изолированные команды под полным контролем РП, матричная (В) требует переговоров и согласований, гибридная (Г) адаптирует подход под портфель. Вариант Д ошибочен: даже в проектной структуре специалисты часто возвращаются в функциональные пулы или карьерные треки после завершения работ.

ВОПРОС 3. Менеджер проекта, команда и взаимодействие участников

Какие роли и механизмы обеспечивают эффективное взаимодействие участников проекта? (Выберите один)

А) Менеджер проекта выступает интегратором процессов, управляет ожиданиями стейкхолдеров, координирует работу команды и принимает решения в рамках утверждённых ограничений

Б) Взаимодействие участников регулируется исключительно неформальными договорённостями, так как формальные планы коммуникаций снижают гибкость проекта

В) Команда проекта формируется только из внешних подрядчиков, а внутренние сотрудники не участвуют в работе над проектом

Г) Стейкхолдеры проекта ограничиваются исключительно внутренними сотрудниками организации, так как внешние лица не влияют на результат

Правильный ответ: А

Пояснение: РП — ключевая интегрирующая роль, отвечающая за достижение целей, управление коммуникациями, рисками и изменениями. Эффективное взаимодействие строится на формализованных инструментах: план коммуникаций, реестр стейкхолдеров, регулярные статус-встречи, система эскалации. Варианты Б–В–Г противоречат стандартам PMBOK и практике: стейкхолдеры включают внешних лиц, команды часто кросс-функциональны, а коммуникации требуют структурирования.

ВОПРОС 4. Критерии успеха и неудач проекта, факторы влияния

Какие утверждения точно отражают современное понимание критериев успеха и факторов, влияющих на результат проекта? (Выберите несколько)

А) К современным критериям успеха относятся не только соблюдение «тройственного ограничения» (сроки, бюджет, содержание), но и достижение целевых показателей результата, удовлетворённость стейкхолдеров и реализация заявленных выгод

Б) Успех проекта гарантируется исключительно использованием гибкой (Agile) методологии независимо от контекста

В) Ключевыми факторами неудач являются нечёткое целеполагание, слабое управление рисками, разрыв коммуникаций, отсутствие спонсорской поддержки и сопротивление изменениям

Г) Проект считается успешным, если он уложился в бюджет, даже если не достиг заявленных бизнес-целей и не удовлетворил потребности пользователей

Д) Оценка успеха должна проводиться только после закрытия проекта, так как промежуточные метрики не отражают реальную ценность

Правильные ответы: А, В

Пояснение: Современная парадигма управления проектами смещает фокус с формального соблюдения ограничений на создание ценности и удовлетворённость стейкхолдеров (А). Неудачи чаще всего связаны с управленческими, а не техническими причинами: размытые цели, риски, коммуникации и отсутствие лидерства (В). Варианты Б, Г и Д устарели: методология подбирается под контекст, соблюдение бюджета без

достижения целей не является успехом, а оценка выгод начинается на ранних стадиях и продолжается после внедрения.

ВОПРОС 5. Интеграция процессов, структуры и стейкхолдеров для достижения успеха

Каким образом взаимосвязаны организационная структура, процессы управления и восприятие стейкхолдеров в контексте успешности проекта? (Выберите один)

А) Выбор организационной структуры напрямую влияет на скорость доступа к ресурсам и принятия решений, а регулярный мониторинг ожиданий стейкхолдеров позволяет своевременно корректировать содержание проекта и снижать риски неудачи

Б) Процессы управления проектом полностью автономны и не зависят от организационной структуры, уровня вовлечённости спонсоров или обратной связи пользователей

В) Успех проекта определяется исключительно технической сложностью продукта, тогда как структура организации и коммуникации со стейкхолдерами носят второстепенный характер

Г) Взаимодействие участников не требует формализации, так как в современных командах все процессы самоорганизуются без участия менеджера проекта

Правильный ответ: А

Пояснение: Успех проекта — результат системного взаимодействия: структура определяет ресурсную поддержку и скорость реакций (А), процессы обеспечивают предсказуемость и контроль, а управление стейкхолдерами снижает сопротивление и повышает принятие результата. Варианты Б–Г игнорируют базовые принципы интеграционного менеджмента, роли спонсора/РП и важность структурированных коммуникаций.

Практическое задание 1. Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

Практическое задание 2. Вы являетесь руководителем производственного предприятия. Текущая ситуация на рынке складывается благоприятно. Прогнозы свидетельствуют о перспективах увеличения спроса на продукцию предприятия. В связи с этим вами было принято решение о расширении производственных мощностей путем строительства дополнительного цеха. Определите основные этапы реализации данного проекта с момента принятия решения и до момента сдачи цеха в эксплуатацию.

Практическое задание 3. В процессе реализации проекта строительства жилого дома были проведены следующие работы: покупка земельного участка, получение разрешения на строительство, проектирование дома, земляные работы, возведение фундамента, возведение стен и перекрытий, кровля крыши, наружная отделка дома, подведение коммуникаций, ввод дома в эксплуатацию и получение правоустанавливающих документов. Все ли этапы реализации проекта учтены? Какие этапы оказались пропущены? Распределите работы по фазам жизненного цикла проекта.

Практическое задание 4. Рассмотрите конкретный пример реализации какого-либо проекта. Выявите наличие признаков проекта. Определите подсистемы управления данного проекта. Какие функциональные области задействованы в ходе реализации проекта? На каком этапе на данный момент находится жизненный цикл данного проекта? Определите потенциальную полезность этого проекта для реализующей его организации.

Практическое задание 5. Проработать идею какого-либо проекта по следующим параметрам:

• Определить цель проекта.

• Описать: удовлетворяемые в ходе реализации проекта потребности; ограничения реализации проекта; ресурсы, необходимые для реализации проекта.

• Определить тип реализуемого проекта и обосновать свой выбор.

Типовые оценочные материалы по теме2.

1. Охарактеризуйте стандарты в менеджменте: особенности, система разработки и применения.
2. Назовите международные стандарты управления проектами.
3. Назовите национальные стандарты управления проектами.
4. Охарактеризуйте функции управления проектами: управление интеграцией, управление предметной областью, управление временем, управление стоимостью, управление рисками, управление коммуникациями, управление человеческими ресурсами, управление качеством, управление контрактами и поставками.
5. Что представляет собой корпоративная система управления проектами.
6. Охарактеризуйте цели, структура, этапы разработки системы управления проектами в компании.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Стандарты в менеджменте и международные стандарты управления проектами

Какие утверждения корректно характеризуют природу стандартов в управлении проектами и их международную основу? (Выберите несколько)

А) Стандарты устанавливают принципы, процессы, терминологию и лучшие практики, но не предписывают жёстких пошаговых инструкций, применимых ко всем проектам без исключения

Б) Международные стандарты (ISO 21502, PMBOK® Guide) разрабатываются исключительно государственными регуляторами и имеют безусловную юридическую силу во всех юрисдикциях

В) PMBOK® Guide от PMI и стандарты серии ISO 21500/21502 являются ключевыми международными ориентирами, адаптируемыми под отраслевой контекст, зрелость организации и тип жизненного цикла

Г) Применение стандартов автоматически заменяет необходимость учёта специфики отрасли, регуляторных требований и корпоративной культуры

Правильные ответы: А, В

Пояснение: Стандарты носят рамочный и рекомендательный характер, задавая глоссарий, процессы и принципы, которые организация адаптирует под свои нужды (А, В). Вариант Б неверен: международные стандарты не обладают автоматической юридической силой, пока не инкорпорированы в национальное законодательство или контракты. Вариант Г ошибочен: стандарты требуют контекстуализации, а не слепого копирования.

ВОПРОС 2. Национальные стандарты управления проектами в РФ

Какие характеристики соответствуют национальной системе стандартов управления проектами в Российской Федерации? (Выберите несколько)

А) ГОСТ Р 54869-2022 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» гармонизирован с ISO 21502:2020 и задаёт базовые требования к процессам, ролям и документации

Б) Национальные стандарты в РФ носят исключительно рекомендательный характер и никогда не учитываются в условиях государственных контрактов и программно-целевом управлении

В) Методологии Минэкономразвития, Минцифры и отраслевые регламенты адаптируют международные практики к российскому нормативному, бюджетному и отчётному контексту

Г) В России отсутствует единая терминологическая база, поэтому каждый регион и ведомство используют собственные определения проекта, устава и жизненного цикла

Правильные ответы: А, В

Пояснение: ГОСТ Р 54869-2022 является основным национальным стандартом, гармонизированным с ISO 21502. Хотя стандарты по умолчанию рекомендательны, они становятся обязательными при ссылке в контрактах, внутренних регламентах или постановлениях (например, ПП РФ № 1288). Вариант Б неверен: стандарты активно интегрированы в госуправление. Вариант Г ошибочен: терминология унифицирована ГОСТами и методическими материалами.

ВОПРОС 3. Функции управления проектами

Какие из перечисленных функций управления проектами соответствуют современной модели интеграции знаний (согласно PMBOK® Guide и ISO 21502)? (Выберите один)

А) Управление интеграцией, предметной областью, сроками, стоимостью, качеством, ресурсами, коммуникациями, рисками, закупками и заинтересованными сторонами образуют взаимосвязанную систему, где изменение одного элемента требует корректировки остальных

Б) Функции управления проектами изолированы друг от друга и могут реализовываться разными подразделениями без проектной координации

В) Управление рисками и коммуникациями являются вспомогательными и не влияют на достижение целей по срокам, бюджету и содержанию

Г) В современных проектах управление закупками и контрактами полностью передаётся внешним консультантам и исключается из контура проектной команды

Правильный ответ: А

Пояснение: Современная парадигма управления проектами носит интегративный характер: все области знаний взаимозависимы. Изменение в одной области (например, сжатие сроков) неизбежно влияет на стоимость, риски, качество и коммуникации. Варианты Б–В–Г противоречат принципам PMBOK и ISO 21502, где интеграция, проактивное управление рисками и участие команды в закупочных процессах являются обязательными.

ВОПРОС 4. Корпоративная система управления проектами (КСУП/EPMO): цели и структура

Каковы основные цели и структурные элементы корпоративной системы управления проектами? (Выберите несколько)

А) Стандартизация процессов, методологий и инструментария для обеспечения предсказуемости, повторяемости результатов и снижения транзакционных издержек

Б) Централизация всех операционных решений в едином проектном офисе с полным исключением полномочий у руководителей функциональных подразделений

В) Создание единой информационной среды (PMIS), системы обучения, сертификации и базы знаний для повышения проектной зрелости организации

Г) Обеспечение стратегического выравнивания портфеля проектов с целями компании и оптимизация распределения ограниченных ресурсов

Д) КСУП функционирует исключительно как контрольно-надзорный орган без консультационной, методологической и аналитической поддержки команд

Правильные ответы: А, В, Г

Пояснение: КСУП (или EPMO) создаётся для стандартизации, стратегического портфельного выравнивания, оптимизации ресурсов, внедрения PMIS и развития компетенций. Это поддерживающий и управляющий центр, а не жёсткий

административный барьер. Варианты Б и Д искажают роль КСУП: она не подменяет линейных руководителей и не ограничивается только контролем, а обеспечивает методологическую, аналитическую и обучающую поддержку.

ВОПРОС 5. Этапы разработки системы управления проектами в компании

Какая последовательность этапов наиболее точно отражает процесс разработки и внедрения корпоративной системы управления проектами? (Выберите один)

А) Диагностика текущей зрелости и целеполагание → Разработка методологии и стандартов → Внедрение инструментов (PMIS) и обучение → Пилотные проекты → Масштабирование и непрерывное улучшение

Б) Мгновенный переход на все функции PMIS без оценки зрелости, так как технологии автоматически формируют проектную культуру

В) Разработка регламентов только для ИТ-проектов с последующим игнорированием обратной связи от команд и спонсоров

Г) Внедрение начинается с назначения проектного офиса, который сразу берёт на себя исполнение всех текущих проектов без подготовки процессов и обучения

Правильный ответ: А

Пояснение: Внедрение КСУП требует поэтапного подхода в логике организационных изменений: оценка текущего состояния → проектирование процессов и стандартов → внедрение инструментов и обучение → апробация на пилотах → тиражирование и цикл непрерывного улучшения (PDCA). Варианты Б–В–Г игнорируют принципы change management, обратную связь, контекстуальную адаптацию и необходимость подготовки команды, что ведёт к отторжению системы и росту сопротивления.

Практическое задание 1. Постройте диаграмму Гантта по имеющимся данным о проекте проведения маркетингового исследования путем опроса потенциальных потребителей: 1) доработка анкеты – 2 дня; 2) пилотное исследование – 2 дня; 3) тиражирование анкет – 1 день; 4) инструктаж персонала – 2 дня; 5) сбор информации (проведение опроса) – 10 дней; 6) контроль качества входной информации – 10 дней; 7) обработка информации – 9 дней; 8) логический контроль базы данных – 2 дня. Между этапами реализации проекта имеются следующие зависимости: – Доработка анкеты необходима в процессе проведения апробации (предварительного опроса), поэтому этапы 1 и 2 могут проводиться одновременно. – Тиражирование анкет и инструктаж персонала могут быть начаты на второй день пилотных (пробных) опросов. 16 – Этапы 6 и 7 начинаются на следующий день после начала предыдущего этапа. – Логический контроль базы данных может быть начат в последний день обработки информации.

Практическое задание 2 Кейс «Построение организационной структуры проекта» Цель проекта: разработка, создание и внедрение на рынок многофункционального портативного домашнего интеллектуального пылесоса, обладающего определенными в техническом задании рабочими характеристиками, временем непрерывной работы аккумулятора 10 ч, розничной ценой не выше 10 тыс. рублей. Работы проекта распадаются на четыре основные категории:

1) разработка, создание и тестирование пылесоса;

2) подготовка, написание и тестирование программного обеспечения для его работы;

3) постановка системы производства и сервиса, включая инструкции и запасные части;

4) разработка маркетинговой программы, включая демонстрации, брошюры, инструкции пользователя.

На основе анализа категорий проект нуждается в следующих элементах организационной структуры:

1) группа по разработке пылесоса и программного обеспечения;

2) группа по тестированию программного обеспечения;

3) группа по налаживанию производственной системы для выпуска пылесосов;

4) группа по разработке программы маркетинга;

5) группа по подготовке всех документов и инструкций;

6) группа по управлению всеми вышеперечисленными группами.

Составьте структурную схему организации проекта и обоснуйте ее.

Практическое задание 3. Правление банка поручило менеджеру кадрового отдела, ответственного за оплату труда, разработать схему премирования высшего руководящего состава банка. Как того и требует алгоритм построения сетевого графика, менеджер составил список ключевых задач:

1) начать разработку проекта;

2) встретиться с каждым членом совета директоров и руководителями управлений и выслушать их соображения по поводу системы премирования;

3) на основании результатов встреч составить полный список требований к системе премирования;

4) приобрести описания систем премирования других банков;

5) составить список отличительных черт систем премирования других банков;

6) проконсультироваться у юриста;

7) выяснить, не возникнет ли проблем морально-этического характера при реализации проекта;

8) обсудить пути решения возможных проблем с членами совета директоров и руководителями управлений;

9) разработать систему премирования;

10) провести презентацию.

Определите последовательность выполнения каждого шага и составьте сетевой график выполнения порученного проекта.

Типовые оценочные материалы по теме3.

1. Что представляют собой ресурсы проекта
2. Охарактеризуйте процессы управления стоимостью проекта.
3. Как проводится стоимостная оценка проекта.
4. Дайте классификацию оценок стоимости.
5. Охарактеризуйте типы оценок: сверху-вниз, снизу-вверх, параметрическая, по аналогам.
6. Как проводится стоимостная оценка проекта.
7. Дайте классификацию оценка стоимости операций.
8. Что такое базовый план по стоимости.
9. Назовите методы измерения исполнения проекта.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Ресурсы проекта и процессы управления стоимостью

Какие утверждения корректно отражают взаимосвязь ресурсов проекта и процессов управления стоимостью? (Выберите несколько)

А) Управление стоимостью включает процессы планирования управления стоимостью, оценки затрат, определения бюджета и контроля стоимости, которые взаимосвязаны с управлением ресурсами, расписанием и рисками

Б) Стоимость проекта формируется исключительно на основе прямых затрат на материалы и оборудование, тогда как затраты на человеческие ресурсы и накладные расходы не учитываются

В) Классификация оценок стоимости (по точности и стадии проекта) включает ориентировочную, предварительную, бюджетную и окончательную оценку, каждая из

которых имеет допустимый диапазон погрешности

Г) Вспомогательные данные для оценки стоимости операций включают обоснование допущений, описание методов оценки, диапазон возможных значений и уровень достоверности

Правильные ответы: А, В, Г

Пояснение: Управление стоимостью — это интегрированный процесс, связанный с ресурсами, графиком и рисками (А). Оценки классифицируются по точности: от ориентировочной (±25–50%) на ранних стадиях до окончательной (±5–10%) при детальном планировании (В). Вспомогательные данные (basis of estimates) документируют допущения, методы и неопределённость, что критически важно для прозрачности и контроля (Г). Вариант Б неверен: полная стоимость включает прямые и косвенные затраты, труд, накладные расходы, резервы и стоимость капитала.

ВОПРОС 2. Типы оценок стоимости: методы и области применения

Какие характеристики соответствуют основным типам оценок стоимости проекта? (Выберите несколько)

А) Оценка «сверху-вниз» (аналогичных проектов, экспертных суждений) применяется на ранних стадиях при дефиците детальной информации и даёт ориентировочный результат

Б) Параметрическая оценка использует статистические зависимости между историческими данными и переменными параметрами (например, стоимость за кв.м, за единицу мощности)

В) Оценка «снизу-вверх» предполагает детальную декомпозицию работ и суммирование затрат по каждому пакету работ, обеспечивая высокую точность, но требуя больше времени и данных

Г) Оценка по аналогам полностью исключает необходимость корректировки на различия в масштабе, сложности, местоположении и инфляции между проектами

Д) Параметрическая и оценка «снизу-вверх» не могут использоваться совместно, так как основаны на взаимоисключающих допущениях

Правильные ответы: А, Б, В

Пояснение: Каждый метод имеет свою область применения: «сверху-вниз» — для быстрого ориентира на инициации (А), параметрическая — для стандартизированных работ с известными метриками (Б), «снизу-вверх» — для детального бюджета при наличии СРР (В). Вариант Г неверен: оценка по аналогам требует обязательной корректировки на различия проектов. Вариант Д ошибочен: методы часто комбинируют (например, параметрическая для типовых работ + «снизу-вверх» для уникальных).

ВОПРОС 3. Разработка бюджета и базовый план по стоимости

Какие элементы и процедуры входят в процесс разработки бюджета расходов и формирования базового плана по стоимости? (Выберите один)

А) Базовый план по стоимости (cost baseline) формируется путём агрегации оценочных затрат по работам СРР, добавления резервов на непредвиденные обстоятельства и утверждения как эталона для контроля исполнения; он не включает управленческий резерв, который контролируется на уровне портфеля

Б) Бюджет проекта тождественен базовому плану и включает все источники финансирования, включая управленческий резерв, кредитные линии и внебюджетные поступления

В) Разработка бюджета осуществляется исключительно на основе исторических данных без учёта текущих рыночных условий, инфляции и валютных рисков

Г) Базовый план по стоимости может изменяться по усмотрению руководителя проекта без формального согласования, так как носит рекомендательный характер

Правильный ответ: А

Пояснение: Базовый план (cost baseline) — это утверждённая версия бюджета,

включающая оценочные затраты + резервы на непредвиденные обстоятельства (на уровне проекта). Управленческий резерв (на уровне организации/портфеля) не входит в baseline и контролируется спонсором. Baseline служит эталоном для измерения исполнения через метод освоенного объёма. Варианты Б–В–Г нарушают стандарты: бюджет и baseline различаются, оценка должна учитывать рыночные факторы, а изменения baseline требуют формального управления изменениями.

ВОПРОС 4. Метод освоенного объёма (Earned Value Management, EVM): основы и показатели

Какие показатели и формулы лежат в основе метода освоенного объёма для измерения исполнения проекта? (Выберите несколько)

А) Ключевые метрики: плановая стоимость (PV), освоенный объём (EV), фактическая стоимость (AC); отклонения: CV = EV − AC (по стоимости), SV = EV − PV (по расписанию)

Б) Индексы исполнения: CPI = EV / AC (эффективность затрат), SPI = EV / PV (эффективность расписания); значения <1 указывают на перерасход или отставание

В) Метод освоенного объёма применим только к проектам с фиксированной ценой контракта и не может использоваться для проектов с возмещением затрат

Г) Прогнозирование на основе EVM включает расчёт оценки по завершении (EAC) и оценки до завершения (ETC) с учётом текущей эффективности (например, EAC = BAC / CPI)

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: EVM — мощный инструмент интеграционного контроля, связывающий содержание, сроки и стоимость. Метрики (А, Б) позволяют количественно оценить отклонения и эффективность, а формулы прогнозирования (Г) помогают предсказать итоговую стоимость при сохранении текущих трендов. Вариант В неверен: EVM универсален и применяется в различных типах контрактов при наличии базового плана и системы учёта выполненных работ.

ВОПРОС 5. Анализ показателей и прогнозирование выполнения проекта

Какие сценарии и интерпретации корректны при анализе показателей стоимости и прогнозировании завершения проекта? (Выберите один)

А) Если CPI < 1 и SPI < 1, проект испытывает перерасход бюджета и отставание от графика; для прогнозирования итоговой стоимости следует использовать формулу EAC = AC + (BAC − EV) / (CPI × SPI), если ожидается сохранение текущих тенденций

Б) Положительное отклонение по стоимости (CV > 0) всегда свидетельствует о высоком качестве работ и удовлетворённости заказчика, независимо от соответствия техническим требованиям

В) Прогнозирование на основе метода освоенного объёма не требует учёта оставшихся рисков, изменений в содержании или внешних факторов, так как опирается исключительно на исторические данные исполнения

Г) Если проект завершён досрочно и с экономией бюджета, это автоматически означает успех, даже если не достигнуты целевые бизнес-показатели и выгоды проекта

Правильный ответ: А

Пояснение: Комбинация CPI < 1 и SPI < 1 указывает на системные проблемы в управлении; формула с учётом обоих индексов даёт консервативный прогноз при сохранении текущей эффективности. Варианты Б, В, Г искажают принципы управления: экономия без достижения целей не является успехом, прогнозирование должно учитывать риски и изменения, а качество и соответствие требованиям — обязательные условия успеха.

Практическое задание 1 Бюджет проекта составляет 120 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 35 денежных единиц (план затрат на определенную дату), а фактически было израсходовано 42 денежных

единицы. При этом на выполнение работ нужно было израсходовать 30 денежных единиц (план стоимости выполненных работ). Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема

Практическое задание 2. В ходе реализации бюджетная стоимость проекта должна составить 2 млн 300 тыс. руб. Рассчитайте прогнозное отклонение стоимости проекта, если на середине срока реализации проекта плановые затраты должны составить 1 млн 500 тыс. руб., освоенный объем на отчетную дату – 1 млн 400 тыс. руб., при этом фактические затраты на отчетную дату составили 1 млн 460 тыс. руб.

Практическое задание 3. Бюджет проекта составляет 200 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 50 единиц, а фактически было израсходовано 46 единицы. При этом, согласно плану, на выполнение работ нужно было израсходовать 40 единиц. Рассчитайте в соответствии с традиционным подходом и методом освоенного объема отклонение по затратам. В каком случае наблюдается экономия денежных средств, а в каком – перерасход? Если рассчитать отклонение по расписанию, то каков реальный ход выполнения проекта по сравнению с запланированным графиком?

Практическое задание 4. Кейс «Проект автоматизации документооборота» Крупная московская фирма по производству и продаже ликероводочных изделий инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение Интернет-сети. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика – консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы. На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов – создания системы документооборота в оговоренные сроки. Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась 26 в зависимости от затраченного времени, т.е. используя повременную систему оплату труда. После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу, получила оплату результатов только по первому этапу, но софтверной фирме заплатила уже за два этапа, т.е. за все время работы программистов. Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы обнаружило, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелен. На совещании, посвященном обсуждению сложившейся ситуации, было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации.

Вопросы для анализа 1. На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью? 2. Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы? 3. Как вы оцениваете решение, принятое на совещание? 4. Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

Практическое задание 5. Установка компьютеров (PC). Вам нужно установить 25 PC в неделю. Затраты (стоимость) – 1000 руб. в день. По расписанию вам надо ставить 5 PC в день. Поэтому затраты на 1 PC – 200 руб. За первый день вы установили 5 PC и потратили 1000 руб. За второй день вы установи- 27 ли 3 PC, так как отвлекались на обучение стажера. Потратили за день все те же 1000 руб. За третий день вы решили работать командой и установили 7 PC, но потратили 1500 руб. Определите индекс освоения затрат и индекс отклонения по расписанию.

Практическое задание 6. Строительная компания измеряет свои показатели методом

отчетности по освоенному объему. В ходе проекта была выполнена одна из задач по посадке 10 вязов. Плановый объем этой задачи составлял 4 тыс. руб. и она была выполнена две недели назад. К несчастью для подрядчика, ему следовало сажать клены. Заказчик настаивает на том, чтобы были посажены клены, а вязы были убраны. Хотя вязы на данный момент уже стоят в земле, подрядчик согласился выполнить работу по их замене. Что следует сделать в отчете по освоенному объему? A. Уменьшить плановую стоимость запланированных работ на 4000. B. Уменьшить фактическую стоимость выполненных работ на 4000. C. Уменьшить освоенный объем на 4000. D. Не делать изменение, так как подрядчик согласен устранить проблему.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

1. Дайте классификацию экспертизы.
2. Как проводится формальная экспертиза.
3. Как проводится экспертиза и оценка целевой программы.
4. Охарактеризуйте экспертные характеристики инновационных разработок.
5. Охарактеризуйте концепцию эффективности в системе управления проектами.
6. Назовите методы оценки эффективности проектов.
7. Назовите методы оценки эффективности управления проектами.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Классификация экспертизы и формальная экспертиза

Какие характеристики соответствуют классификации проектной экспертизы и понятию формальной экспертизы? (Выберите несколько)

А) Формальная экспертиза проверяет комплектность проектной документации, соответствие нормативным требованиям, правильность оформления и наличие необходимых согласований

Б) Экспертиза проектов классифицируется по субъектам проведения (государственная, независимая, корпоративная, общественная), по этапам жизненного цикла и по глубине анализа

В) Формальная экспертиза полностью заменяет содержательную оценку экономической целесообразности, рисков и технической реализуемости

Г) Независимая экспертиза проводится аккредитованными организациями или экспертами, не состоящими в трудовых или имущественных отношениях с инициатором проекта

Д) Формальная экспертиза проводится исключительно после завершения проекта для архивирования отчётной документации

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Формальная экспертиза носит процедурный характер: она подтверждает соответствие документов установленным требованиям и полноту пакета (А). Классификация экспертизы многомерна и зависит от заказчика, этапа и целей (Б). Независимая экспертиза требует объективности и отсутствия конфликта интересов (Г). Вариант В неверен: формальная экспертиза дополняет, но не заменяет содержательную (техническую, экономическую, экологическую). Вариант Д ошибочен: формальная экспертиза проводится на этапах инициации и планирования для допуска проекта к реализации.

ВОПРОС 2. Экспертиза целевых программ и характеристики инновационных разработок

Какие критерии и характеристики учитываются при экспертизе целевых программ и оценке инновационных разработок? (Выберите несколько)

А) При экспертизе целевых (государственных/муниципальных) программ оценивается соответствие стратегическим целям, бюджетная обоснованность, система целевых индикаторов и механизм мониторинга

Б) Экспертная оценка инноваций включает научную/техническую новизну, технологическую реализуемость, патентную чистоту и потенциал коммерциализации

В) Оценка целевой программы ограничивается только анализом кассового исполнения бюджета без учёта результативности и достигнутых социальных эффектов

Г) Для инновационных проектов критически важна оценка уровня готовности технологии (TRL) и анализ рисков внедрения, масштабирования и рыночного принятия

Д) Экспертиза инновационных разработок игнорирует рыночный спрос и конкурентную среду, фокусируясь исключительно на лабораторных параметрах

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Экспертиза целевых программ требует проверки стратегической согласованности, ресурсного обеспечения и системы KPI (А). Инновации оцениваются по комплексным критериям: новизна, патентная чистота, TRL, коммерческий потенциал и риски (Б, Г). Вариант В неверен: кассовое исполнение ≠ результативность; программы оцениваются по достижению общественно значимых эффектов. Вариант Д ошибочен: рыночная востребованность и конкурентный анализ являются обязательными элементами экспертизы инноваций.

ВОПРОС 3. Концепция эффективности в системе управления проектами

Как понимается концепция эффективности в современной системе управления проектами? (Выберите один)

А) Эффективность проекта сводится исключительно к соблюдению утверждённого бюджета и сроков, независимо от достигнутых бизнес-результатов и удовлетворённости стейкхолдеров

Б) Концепция эффективности носит многомерный характер: включает результативность (достижение целей), экономическую эффективность (соотношение затрат и выгод), устойчивость результатов и реализацию запланированных выгод (benefits realization)

В) Эффективность измеряется только на этапе закрытия проекта, так как промежуточные метрики не отражают реальную ценность и могут искажать принятие решений

Г) В государственном управлении понятие эффективности тождественно понятию «экономия бюджетных средств» и исключает оценку качества услуг

Правильный ответ: Б

Пояснение: Современная парадигма (PMBOK 7, ISO 21502) смещает фокус с «железного треугольника» (сроки/бюджет/содержание) на создание ценности и реализацию выгод. Эффективность оценивается комплексно: доставка результата, экономическая отдача, влияние на стейкхолдеров и долгосрочная устойчивость. Варианты А, В, Г отражают устаревший или упрощённый подход, игнорирующий benefit management и многокритериальность оценки.

ВОПРОС 4. Методы оценки эффективности проектов

Какие методы и показатели применяются для оценки экономической и финансовой эффективности инвестиционных проектов? (Выберите несколько)

А) Дисконтированные показатели: чистый приведённый доход (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), индекс рентабельности (PI)

Б) Анализ чувствительности и сценарное моделирование для учёта неопределённости ключевых параметров (спрос, цены, курсы валют)

В) Исключительно бухгалтерская рентабельность активов (ROA) без учёта временной стоимости денег и структуры денежных потоков

Г) Метод реальных опционов для оценки стоимости управленческой гибкости в условиях высокой изменчивости рынка и регуляторной среды

Д) Оценка эффективности базируется только на экспертных баллах без количественного анализа денежных потоков и рисков

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Стандартные методы оценки проектов включают дисконтирование денежных потоков (NPV, IRR, PI), анализ устойчивости к изменениям входных параметров (Б) и опционные модели, учитывающие возможность корректировки стратегии по мере поступления новой информации (Г). Вариант В неверен: ROA – учётный показатель, не отражающий стоимость капитала во времени. Вариант Д ошибочен: качественная оценка дополняет, но не заменяет количественные финансовые модели.

ВОПРОС 5. Методы оценки эффективности управления проектами

Какие подходы используются для оценки эффективности системы и процессов управления проектами в организации? (Выберите один)

А) Эффективность управления проектами оценивается исключительно по итоговой финансовой отдаче от каждого отдельного проекта без анализа процессов

Б) Применяются модели зрелости проектного управления (OPM3, P3M3, CMMI), аудит процессов, анализ отклонений план/факт (EVM), а также опросы удовлетворённости стейкхолдеров и команд

В) Оценка эффективности управления не требуется, так как она автоматически следует из успешности проектов и не зависит от методологии или компетенций менеджеров

Г) Основным методом является сравнение фактических сроков с плановыми без учёта качества, рисков, коммуникаций и использования ресурсов

Правильный ответ: Б

Пояснение: Оценка эффективности управления проектами (а не только результатов проектов) требует системного подхода: модели зрелости диагностируют процессы и компетенции, аудит выявляет отклонения от стандартов, EVM измеряет качество контроля, а опросы отражают климат и удовлетворённость. Варианты А, В, Г упрощают задачу, игнорируя процессную природу управления, роль компетенций РП и необходимость непрерывного улучшения (PDCA).

Практическое задание 1. Рассчитайте уровень безубыточности проекта по имеющимся данным:

– Производственные расходы должны составить 1210 тыс. руб., из которых условно-постоянные затраты составят 35%.

– Внереализационные доходы по проекту составят 320 тыс. руб.

Практическое задание 2. В рассмотрении находится инвестиционный проект. Согласно ему, инвестор должен вложить 10 тыс. у. е. Обещанный ему среднегодовой доход составляет 3 тыс. у. е. Найти срок окупаемости, выраженный в годах и месяцах.

Практическое задание 3. В инвестиционный проект предлагается вложить 1600 у.е. Обещанный среднегодовой доход составляет 400 у.е. Ожидается, что ставка доходности (дисконтирования) не будет меняться и будет составлять 10% годовых. Найти абсолютный и дисконтированный срок окупаемости.

Практическое задание 4. Сумма первоначальных инвестиций в инвестиционный проект составила 500 тыс. руб., ожидаемые ежегодные поступления денежных средств от реализации проекта распределились по годам следующим образом: 1-й год – 150 тыс. руб., 2-й год – 150 тыс. руб., 3-й год – 240 тыс. руб. Определить срок окупаемости проекта с точностью до месяца.

Практическое задание 5. Компания собирается приобрести новую технологическую линию стоимостью 200 млн руб. со сроком эксплуатации пять лет, внедрение которой

позволит обеспечить дополнительные ежегодные денежные поступления в 50 млн руб. Требуемая норма доходности составляет 11%. Определить NPV проекта. Является ли данный проект экономически целесообразным?

5.3Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств): 60% оценки – вклад текущей аттестации по БРС, 40% - ответы в устной форме по вопросам и тестирование на зачете.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную, бинарную системы и ECTS

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS
95 – 100	Отлично	Зачтено	A / passed
85 – 94			B / passed
75 – 84	Хорошо		C / passed
65 – 74			D / passed

55 – 64	Удовлетворительно		E / passed
0 – 54	Неудовлетворительно	Незачтено	F no/ passed

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Тестирование по темам 1,2.	100	0,3	30
Контрольная точка 2 Тестирование по тема 3,4	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		**0,60**	**60**
Дополнительные баллы за активное участие в мероприятиях института (участие в экономическом диктанте, олимпиадах и пр.)	100	0,3	30
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в мероприятиях института (участие в экономическом диктанте, олимпиадах и т.д.) – максимально 30 баллов, в зависимости от степени участия.

КТ-1

Примерные тесты по темам 1, 2 (контрольная точка 1)

ВОПРОС 1. Проект vs проектирование, процессы и стадии жизненного цикла

Какие утверждения корректно отражают соотношение понятий «проект» и «проектирование», а также взаимосвязь общих процессов управления со стадиями жизненного цикла? (Выберите несколько)

А) Проектирование представляет собой одну из стадий или пакетов работ в рамках проекта, направленную на разработку технической, архитектурной или конструкторской документации

Б) Общие процессы управления проектом (инициация, планирование, исполнение, мониторинг/контроль, завершение) применяются циклически и могут пересекаться с различными фазами жизненного цикла

В) Процессы управления проектом жёстко привязаны к одной конкретной стадии ЖЦ и не повторяются до её окончания

Г) Жизненный цикл проекта определяет последовательность фаз создания продукта, а процессы управления задают действия по интеграции, координации и контролю на каждой фазе

Д) Проектирование тождественно управлению проектом и охватывает весь период от инициации до закрытия

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 2. Стейкхолдеры и организационные структуры управления

Какие характеристики верно описывают виды организационных структур и их влияние на управление проектами? (Выберите несколько)

А) В функциональной структуре полномочия менеджера проекта минимальны или отсутствуют, ресурсы выделяются временно по согласованию с функциональными руководителями

Б) В проектной (проектно-ориентированной) структуре команда выделяется полностью, а менеджер проекта обладает максимальными полномочиями по управлению ресурсами и бюджетом

В) Матричная структура балансирует влияние функциональных менеджеров и руководителя проекта, подразделяясь на слабую, сбалансированную и сильную в зависимости от распределения власти

Г) Смешанная (гибридная) структура объединяет элементы различных структур в зависимости от типа проекта, его масштаба и стратегических приоритетов организации

Д) В проектной структуре функциональные подразделения полностью упраздняются, так как все сотрудники переводятся в штат проекта на постоянной основе

Правильные ответы: А, Б, В, Г

ВОПРОС 3. Менеджер проекта, команда и взаимодействие участников

Какие роли и механизмы обеспечивают эффективное взаимодействие участников проекта? (Выберите один)

А) Менеджер проекта выступает интегратором процессов, управляет ожиданиями стейкхолдеров, координирует работу команды и принимает решения в рамках утверждённых ограничений

Б) Взаимодействие участников регулируется исключительно неформальными договорённостями, так как формальные планы коммуникаций снижают гибкость проекта

В) Команда проекта формируется только из внешних подрядчиков, а внутренние сотрудники не участвуют в работе над проектом

Г) Стейкхолдеры проекта ограничиваются исключительно внутренними сотрудниками организации, так как внешние лица не влияют на результат

Правильный ответ: А

ВОПРОС 4. Критерии успеха и неудач проекта, факторы влияния

Какие утверждения точно отражают современное понимание критериев успеха и факторов, влияющих на результат проекта? (Выберите несколько)

А) К современным критериям успеха относятся не только соблюдение «тройственного ограничения» (сроки, бюджет, содержание), но и достижение целевых показателей результата, удовлетворённость стейкхолдеров и реализация заявленных выгод

Б) Успех проекта гарантируется исключительно использованием гибкой (Agile) методологии независимо от контекста

В) Ключевыми факторами неудач являются нечёткое целеполагание, слабое управление рисками, разрыв коммуникаций, отсутствие спонсорской поддержки и сопротивление изменениям

Г) Проект считается успешным, если он уложился в бюджет, даже если не достиг заявленных бизнес-целей и не удовлетворил потребности пользователей

Д) Оценка успеха должна проводиться только после закрытия проекта, так как промежуточные метрики не отражают реальную ценность

Правильные ответы: А, В

ВОПРОС 5. Интеграция процессов, структуры и стейкхолдеров для достижения успеха

Каким образом взаимосвязаны организационная структура, процессы управления и восприятие стейкхолдеров в контексте успешности проекта? (Выберите один)

А) Выбор организационной структуры напрямую влияет на скорость доступа к ресурсам и принятия решений, а регулярный мониторинг ожиданий стейкхолдеров позволяет своевременно корректировать содержание проекта и снижать риски неудачи

Б) Процессы управления проектом полностью автономны и не зависят от организационной структуры, уровня вовлечённости спонсоров или обратной связи пользователей

В) Успех проекта определяется исключительно технической сложностью продукта, тогда как структура организации и коммуникации со стейкхолдерами носят второстепенный характер

Г) Взаимодействие участников не требует формализации, так как в современных командах все процессы самоорганизуются без участия менеджера проекта

Правильный ответ: А

ВОПРОС 6. Стандарты в менеджменте и международные стандарты управления проектами

Какие утверждения корректно характеризуют природу стандартов в управлении проектами и их международную основу? (Выберите несколько)

А) Стандарты устанавливают принципы, процессы, терминологию и лучшие практики, но не предписывают жёстких пошаговых инструкций, применимых ко всем проектам без исключения

Б) Международные стандарты (ISO 21502, PMBOK® Guide) разрабатываются исключительно государственными регуляторами и имеют безусловную юридическую силу во всех юрисдикциях

В) PMBOK® Guide от PMI и стандарты серии ISO 21500/21502 являются ключевыми международными ориентирами, адаптируемыми под отраслевой контекст, зрелость организации и тип жизненного цикла

Г) Применение стандартов автоматически заменяет необходимость учёта специфики отрасли, регуляторных требований и корпоративной культуры

Правильные ответы: А, В

ВОПРОС 7. Национальные стандарты управления проектами в РФ

Какие характеристики соответствуют национальной системе стандартов управления проектами в Российской Федерации? (Выберите несколько)

А) ГОСТ Р 54869-2022 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» гармонизирован с ISO 21502:2020 и задаёт базовые требования к процессам, ролям и документации

Б) Национальные стандарты в РФ носят исключительно рекомендательный характер и никогда не учитываются в условиях государственных контрактов и программно-целевом управлении

В) Методологии Минэкономразвития, Минцифры и отраслевые регламенты адаптируют международные практики к российскому нормативному, бюджетному и отчётному контексту

Г) В России отсутствует единая терминологическая база, поэтому каждый регион и ведомство используют собственные определения проекта, устава и жизненного цикла

Правильные ответы: А, В

ВОПРОС 8. Функции управления проектами

Какие из перечисленных функций управления проектами соответствуют современной модели интеграции знаний (согласно PMBOK® Guide и ISO 21502)? (Выберите один)

А) Управление интеграцией, предметной областью, сроками, стоимостью, качеством, ресурсами, коммуникациями, рисками, закупками и заинтересованными сторонами образуют взаимосвязанную систему, где изменение одного элемента требует корректировки остальных

Б) Функции управления проектами изолированы друг от друга и могут реализовываться разными подразделениями без проектной координации

В) Управление рисками и коммуникациями являются вспомогательными и не влияют на достижение целей по срокам, бюджету и содержанию

Г) В современных проектах управление закупками и контрактами полностью передаётся внешним консультантам и исключается из контура проектной команды

Правильный ответ: А

ВОПРОС 9. Корпоративная система управления проектами (КСУП/ЕРМО): цели и структура

Каковы основные цели и структурные элементы корпоративной системы управления проектами? (Выберите несколько)

А) Стандартизация процессов, методологий и инструментария для обеспечения предсказуемости, повторяемости результатов и снижения транзакционных издержек

Б) Централизация всех операционных решений в едином проектном офисе с полным исключением полномочий у руководителей функциональных подразделений

В) Создание единой информационной среды (PMIS), системы обучения, сертификации и базы знаний для повышения проектной зрелости организации

Г) Обеспечение стратегического выравнивания портфеля проектов с целями компании и оптимизация распределения ограниченных ресурсов

Д) КСУП функционирует исключительно как контрольно-надзорный орган без консультационной, методологической и аналитической поддержки команд

Правильные ответы: А, В, Г

ВОПРОС 10. Этапы разработки системы управления проектами в компании

Какая последовательность этапов наиболее точно отражает процесс разработки и внедрения корпоративной системы управления проектами? (Выберите один)

А) Диагностика текущей зрелости и целеполагание → Разработка методологии и стандартов → Внедрение инструментов (PMIS) и обучение → Пилотные проекты → Масштабирование и непрерывное улучшение

Б) Мгновенный переход на все функции PMIS без оценки зрелости, так как технологии автоматически формируют проектную культуру

В) Разработка регламентов только для ИТ-проектов с последующим игнорированием обратной связи от команд и спонсоров

Г) Внедрение начинается с назначения проектного офиса, который сразу берёт на себя исполнение всех текущих проектов без подготовки процессов и обучения

Правильный ответ: А

КТ-2

Примерные тесты по темам 3,4 (контрольная точка 2)

ВОПРОС 1. Ресурсы проекта и процессы управления стоимостью

Какие утверждения корректно отражают взаимосвязь ресурсов проекта и процессов управления стоимостью? (Выберите несколько)

А) Управление стоимостью включает процессы планирования управления стоимостью, оценки затрат, определения бюджета и контроля стоимости, которые взаимосвязаны с управлением ресурсами, расписанием и рисками

Б) Стоимость проекта формируется исключительно на основе прямых затрат на материалы и оборудование, тогда как затраты на человеческие ресурсы и накладные расходы не учитываются

В) Классификация оценок стоимости (по точности и стадии проекта) включает ориентировочную, предварительную, бюджетную и окончательную оценку, каждая из которых имеет допустимый диапазон погрешности

Г) Вспомогательные данные для оценки стоимости операций включают обоснование допущений, описание методов оценки, диапазон возможных значений и уровень достоверности

Правильные ответы: А, В, Г

ВОПРОС 2. Типы оценок стоимости: методы и области применения

Какие характеристики соответствуют основным типам оценок стоимости проекта? (Выберите несколько)

А) Оценка «сверху-вниз» (аналогичных проектов, экспертных суждений) применяется на ранних стадиях при дефиците детальной информации и даёт ориентировочный результат

Б) Параметрическая оценка использует статистические зависимости между историческими данными и переменными параметрами (например, стоимость за кв.м, за единицу мощности)

В) Оценка «снизу-вверх» предполагает детальную декомпозицию работ и суммирование затрат по каждому пакету работ, обеспечивая высокую точность, но требуя больше времени и данных

Г) Оценка по аналогам полностью исключает необходимость корректировки на различия в масштабе, сложности, местоположении и инфляции между проектами

Д) Параметрическая и оценка «снизу-вверх» не могут использоваться совместно, так как основаны на взаимоисключающих допущениях

Правильные ответы: А, Б, В

ВОПРОС 3. Разработка бюджета и базовый план по стоимости

Какие элементы и процедуры входят в процесс разработки бюджета расходов и формирования базового плана по стоимости? (Выберите один)

А) Базовый план по стоимости (cost baseline) формируется путём агрегации оценочных затрат по работам СРР, добавления резервов на непредвиденные обстоятельства и утверждения как эталона для контроля исполнения; он не включает управленческий резерв, который контролируется на уровне портфеля

Б) Бюджет проекта тождественен базовому плану и включает все источники финансирования, включая управленческий резерв, кредитные линии и внебюджетные поступления

В) Разработка бюджета осуществляется исключительно на основе исторических данных без учёта текущих рыночных условий, инфляции и валютных рисков

Г) Базовый план по стоимости может изменяться по усмотрению руководителя проекта без формального согласования, так как носит рекомендательный характер

Правильный ответ: А

ВОПРОС 4. Метод освоенного объёма (Earned Value Management, EVM): основы и показатели

Какие показатели и формулы лежат в основе метода освоенного объёма для измерения исполнения проекта? (Выберите несколько)

А) Ключевые метрики: плановая стоимость (PV), освоенный объём (EV), фактическая стоимость (AC); отклонения: CV = EV − AC (по стоимости), SV = EV − PV (по расписанию)

Б) Индексы исполнения: CPI = EV / AC (эффективность затрат), SPI = EV / PV (эффективность расписания); значения <1 указывают на перерасход или отставание

В) Метод освоенного объёма применим только к проектам с фиксированной ценой контракта и не может использоваться для проектов с возмещением затрат

Г) Прогнозирование на основе EVM включает расчёт оценки по завершении (EAC) и оценки до завершения (ETC) с учётом текущей эффективности (например, EAC = BAC / CPI)

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 5. Анализ показателей и прогнозирование выполнения проекта

Какие сценарии и интерпретации корректны при анализе показателей стоимости и прогнозировании завершения проекта? (Выберите один)

А) Если CPI < 1 и SPI < 1, проект испытывает перерасход бюджета и отставание от графика; для прогнозирования итоговой стоимости следует использовать формулу EAC = AC + (BAC − EV) / (CPI × SPI), если ожидается сохранение текущих тенденций

Б) Положительное отклонение по стоимости (CV > 0) всегда свидетельствует о высоком качестве работ и удовлетворённости заказчика, независимо от соответствия техническим требованиям

В) Прогнозирование на основе метода освоенного объёма не требует учёта оставшихся рисков, изменений в содержании или внешних факторов, так как опирается исключительно на исторические данные исполнения

Г) Если проект завершён досрочно и с экономией бюджета, это автоматически означает успех, даже если не достигнуты целевые бизнес-показатели и выгоды проекта

Правильный ответ: А

ВОПРОС 6. Классификация экспертизы и формальная экспертиза

Какие характеристики соответствуют классификации проектной экспертизы и понятию формальной экспертизы? (Выберите несколько)

А) Формальная экспертиза проверяет комплектность проектной документации, соответствие нормативным требованиям, правильность оформления и наличие необходимых согласований

Б) Экспертиза проектов классифицируется по субъектам проведения (государственная, независимая, корпоративная, общественная), по этапам жизненного цикла и по глубине анализа

В) Формальная экспертиза полностью заменяет содержательную оценку экономической целесообразности, рисков и технической реализуемости

Г) Независимая экспертиза проводится аккредитованными организациями или экспертами, не состоящими в трудовых или имущественных отношениях с инициатором проекта

Д) Формальная экспертиза проводится исключительно после завершения проекта для архивирования отчётной документации

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 7. Экспертиза целевых программ и характеристики инновационных разработок

Какие критерии и характеристики учитываются при экспертизе целевых программ и оценке инновационных разработок? (Выберите несколько)

А) При экспертизе целевых (государственных/муниципальных) программ оценивается соответствие стратегическим целям, бюджетная обоснованность, система целевых индикаторов и механизм мониторинга

Б) Экспертная оценка инноваций включает научную/техническую новизну, технологическую реализуемость, патентную чистоту и потенциал коммерциализации

В) Оценка целевой программы ограничивается только анализом кассового исполнения бюджета без учёта результативности и достигнутых социальных эффектов

Г) Для инновационных проектов критически важна оценка уровня готовности технологии (TRL) и анализ рисков внедрения, масштабирования и рыночного принятия

Д) Экспертиза инновационных разработок игнорирует рыночный спрос и конкурентную среду, фокусируясь исключительно на лабораторных параметрах

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 8. Концепция эффективности в системе управления проектами

Как понимается концепция эффективности в современной системе управления проектами? (Выберите один)

А) Эффективность проекта сводится исключительно к соблюдению утверждённого бюджета и сроков, независимо от достигнутых бизнес-результатов и удовлетворённости стейкхолдеров

Б) Концепция эффективности носит многомерный характер: включает результативность (достижение целей), экономическую эффективность (соотношение затрат и выгод), устойчивость результатов и реализацию запланированных выгод (benefits realization)

В) Эффективность измеряется только на этапе закрытия проекта, так как промежуточные метрики не отражают реальную ценность и могут искажать принятие решений

Г) В государственном управлении понятие эффективности тождественно понятию «экономия бюджетных средств» и исключает оценку качества услуг

Правильный ответ: Б

ВОПРОС 9. Методы оценки эффективности проектов

Какие методы и показатели применяются для оценки экономической и финансовой эффективности инвестиционных проектов? (Выберите несколько)

А) Дисконтированные показатели: чистый приведённый доход (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), индекс рентабельности (PI)

Б) Анализ чувствительности и сценарное моделирование для учёта неопределённости ключевых параметров (спрос, цены, курсы валют)

В) Исключительно бухгалтерская рентабельность активов (ROA) без учёта временной стоимости денег и структуры денежных потоков

Г) Метод реальных опционов для оценки стоимости управленческой гибкости в условиях высокой изменчивости рынка и регуляторной среды

Д) Оценка эффективности базируется только на экспертных баллах без количественного анализа денежных потоков и рисков

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 10. Методы оценки эффективности управления проектами

Какие подходы используются для оценки эффективности системы и процессов управления проектами в организации? (Выберите один)

А) Эффективность управления проектами оценивается исключительно по итоговой финансовой отдаче от каждого отдельного проекта без анализа процессов

Б) Применяются модели зрелости проектного управления (OPM3, P3M3, CMMI), аудит процессов, анализ отклонений план/факт (EVM), а также опросы удовлетворённости стейкхолдеров и команд

В) Оценка эффективности управления не требуется, так как она автоматически следует из успешности проектов и не зависит от методологии или компетенций менеджеров

Г) Основным методом является сравнение фактических сроков с плановыми без учёта качества, рисков, коммуникаций и использования ресурсов

Правильный ответ: Б

5. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в устной форме либо в форме тестирования. Для сдачи в устной форме обучающийся получает экзаменационный билет с вопросами. Сдача в форме тестирования осуществляется в СДО, где вариант формируется системой автоматически случайным выбором из пяти категорий вопросов в количестве 25 на каждый вариант. Время на тестирование – 60 минут.

6.2 Типовые оценочные средства

Пример теста для проведения промежуточной аттестации

ВОПРОС 1. Проект vs проектирование, процессы и стадии жизненного цикла

Какие утверждения корректно отражают соотношение понятий «проект» и «проектирование», а также взаимосвязь общих процессов управления со стадиями жизненного цикла? (Выберите несколько)

А) Проектирование представляет собой одну из стадий или пакетов работ в рамках проекта, направленную на разработку технической, архитектурной или конструкторской документации

Б) Общие процессы управления проектом (инициация, планирование, исполнение, мониторинг/контроль, завершение) применяются циклически и могут пересекаться с различными фазами жизненного цикла

В) Процессы управления проектом жёстко привязаны к одной конкретной стадии ЖЦ и не повторяются до её окончания

Г) Жизненный цикл проекта определяет последовательность фаз создания продукта, а процессы управления задают действия по интеграции, координации и контролю на каждой фазе

Д) Проектирование тождественно управлению проектом и охватывает весь период от инициации до закрытия

ВОПРОС 2. Стейкхолдеры и организационные структуры управления

Какие характеристики верно описывают виды организационных структур и их влияние на управление проектами? (Выберите несколько)

А) В функциональной структуре полномочия менеджера проекта минимальны или отсутствуют, ресурсы выделяются временно по согласованию с функциональными руководителями

Б) В проектной (проектно-ориентированной) структуре команда выделяется полностью, а менеджер проекта обладает максимальными полномочиями по управлению ресурсами и бюджетом

В) Матричная структура балансирует влияние функциональных менеджеров и руководителя проекта, подразделяясь на слабую, сбалансированную и сильную в зависимости от распределения власти

Г) Смешанная (гибридная) структура объединяет элементы различных структур в зависимости от типа проекта, его масштаба и стратегических приоритетов организации

Д) В проектной структуре функциональные подразделения полностью упраздняются, так как все сотрудники переводятся в штат проекта на постоянной основе

ВОПРОС 3. Менеджер проекта, команда и взаимодействие участников

Какие роли и механизмы обеспечивают эффективное взаимодействие участников проекта? (Выберите один)

А) Менеджер проекта выступает интегратором процессов, управляет ожиданиями стейкхолдеров, координирует работу команды и принимает решения в рамках утверждённых ограничений

Б) Взаимодействие участников регулируется исключительно неформальными договорённостями, так как формальные планы коммуникаций снижают гибкость проекта

В) Команда проекта формируется только из внешних подрядчиков, а внутренние сотрудники не участвуют в работе над проектом

Г) Стейкхолдеры проекта ограничиваются исключительно внутренними сотрудниками организации, так как внешние лица не влияют на результат

ВОПРОС 4. Критерии успеха и неудач проекта, факторы влияния

Какие утверждения точно отражают современное понимание критериев успеха и факторов, влияющих на результат проекта? (Выберите несколько)

А) К современным критериям успеха относятся не только соблюдение «тройственного ограничения» (сроки, бюджет, содержание), но и достижение целевых показателей результата, удовлетворённость стейкхолдеров и реализация заявленных выгод

Б) Успех проекта гарантируется исключительно использованием гибкой (Agile) методологии независимо от контекста

В) Ключевыми факторами неудач являются нечёткое целеполагание, слабое управление рисками, разрыв коммуникаций, отсутствие спонсорской поддержки и сопротивление изменениям

Г) Проект считается успешным, если он уложился в бюджет, даже если не достиг заявленных бизнес-целей и не удовлетворил потребности пользователей

Д) Оценка успеха должна проводиться только после закрытия проекта, так как промежуточные метрики не отражают реальную ценность

ВОПРОС 5. Интеграция процессов, структуры и стейкхолдеров для достижения успеха

Каким образом взаимосвязаны организационная структура, процессы управления и восприятие стейкхолдеров в контексте успешности проекта? (Выберите один)

А) Выбор организационной структуры напрямую влияет на скорость доступа к ресурсам и принятия решений, а регулярный мониторинг ожиданий стейкхолдеров позволяет своевременно корректировать содержание проекта и снижать риски неудачи

Б) Процессы управления проектом полностью автономны и не зависят от организационной структуры, уровня вовлечённости спонсоров или обратной связи пользователей

В) Успех проекта определяется исключительно технической сложностью продукта, тогда как структура организации и коммуникации со стейкхолдерами носят второстепенный характер

Г) Взаимодействие участников не требует формализации, так как в современных командах все процессы самоорганизуются без участия менеджера проекта

ВОПРОС 6. Стандарты в менеджменте и международные стандарты управления проектами

Какие утверждения корректно характеризуют природу стандартов в управлении проектами и их международную основу? (Выберите несколько)

А) Стандарты устанавливают принципы, процессы, терминологию и лучшие практики, но не предписывают жёстких пошаговых инструкций, применимых ко всем проектам без исключения

Б) Международные стандарты (ISO 21502, PMBOK® Guide) разрабатываются исключительно государственными регуляторами и имеют безусловную юридическую силу во всех юрисдикциях

В) PMBOK® Guide от PMI и стандарты серии ISO 21500/21502 являются ключевыми международными ориентирами, адаптируемыми под отраслевой контекст, зрелость организации и тип жизненного цикла

Г) Применение стандартов автоматически заменяет необходимость учёта специфики отрасли, регуляторных требований и корпоративной культуры

ВОПРОС 7. Национальные стандарты управления проектами в РФ

Какие характеристики соответствуют национальной системе стандартов управления проектами в Российской Федерации? (Выберите несколько)

А) ГОСТ Р 54869-2022 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» гармонизирован с ISO 21502:2020 и задаёт базовые требования к процессам, ролям и документации

Б) Национальные стандарты в РФ носят исключительно рекомендательный характер и никогда не учитываются в условиях государственных контрактов и программно-целевом управлении

В) Методологии Минэкономразвития, Минцифры и отраслевые регламенты адаптируют международные практики к российскому нормативному, бюджетному и отчётному контексту

Г) В России отсутствует единая терминологическая база, поэтому каждый регион и ведомство используют собственные определения проекта, устава и жизненного цикла

ВОПРОС 8. Функции управления проектами

Какие из перечисленных функций управления проектами соответствуют современной модели интеграции знаний (согласно PMBOK® Guide и ISO 21502)? (Выберите один)

А) Управление интеграцией, предметной областью, сроками, стоимостью, качеством, ресурсами, коммуникациями, рисками, закупками и заинтересованными сторонами образуют взаимосвязанную систему, где изменение одного элемента требует корректировки остальных

Б) Функции управления проектами изолированы друг от друга и могут реализовываться разными подразделениями без проектной координации

В) Управление рисками и коммуникациями являются вспомогательными и не влияют на достижение целей по срокам, бюджету и содержанию

Г) В современных проектах управление закупками и контрактами полностью передаётся внешним консультантам и исключается из контура проектной команды

ВОПРОС 9. Корпоративная система управления проектами (КСУП/ЕРМО): цели и структура

Каковы основные цели и структурные элементы корпоративной системы управления проектами? (Выберите несколько)

А) Стандартизация процессов, методологий и инструментария для обеспечения предсказуемости, повторяемости результатов и снижения транзакционных издержек

Б) Централизация всех операционных решений в едином проектном офисе с полным исключением полномочий у руководителей функциональных подразделений

В) Создание единой информационной среды (PMIS), системы обучения, сертификации и базы знаний для повышения проектной зрелости организации

Г) Обеспечение стратегического выравнивания портфеля проектов с целями компании и оптимизация распределения ограниченных ресурсов

Д) КСУП функционирует исключительно как контрольно-надзорный орган без консультационной, методологической и аналитической поддержки команд

ВОПРОС 10. Этапы разработки системы управления проектами в компании

Какая последовательность этапов наиболее точно отражает процесс разработки и внедрения корпоративной системы управления проектами? (Выберите один)

А) Диагностика текущей зрелости и целеполагание → Разработка методологии и стандартов → Внедрение инструментов (PMIS) и обучение → Пилотные проекты → Масштабирование и непрерывное улучшение

Б) Мгновенный переход на все функции PMIS без оценки зрелости, так как технологии автоматически формируют проектную культуру

В) Разработка регламентов только для ИТ-проектов с последующим игнорированием обратной связи от команд и спонсоров

Г) Внедрение начинается с назначения проектного офиса, который сразу берёт на себя исполнение всех текущих проектов без подготовки процессов и обучения

ВОПРОС 11. Ресурсы проекта и процессы управления стоимостью

Какие утверждения корректно отражают взаимосвязь ресурсов проекта и процессов управления стоимостью? (Выберите несколько)

А) Управление стоимостью включает процессы планирования управления стоимостью, оценки затрат, определения бюджета и контроля стоимости, которые взаимосвязаны с управлением ресурсами, расписанием и рисками

Б) Стоимость проекта формируется исключительно на основе прямых затрат на материалы и оборудование, тогда как затраты на человеческие ресурсы и накладные расходы не учитываются

В) Классификация оценок стоимости (по точности и стадии проекта) включает ориентировочную, предварительную, бюджетную и окончательную оценку, каждая из которых имеет допустимый диапазон погрешности

Г) Вспомогательные данные для оценки стоимости операций включают обоснование допущений, описание методов оценки, диапазон возможных значений и уровень достоверности

ВОПРОС 12. Типы оценок стоимости: методы и области применения

Какие характеристики соответствуют основным типам оценок стоимости проекта? (Выберите несколько)

А) Оценка «сверху-вниз» (аналогичных проектов, экспертных суждений) применяется на ранних стадиях при дефиците детальной информации и даёт ориентировочный результат

Б) Параметрическая оценка использует статистические зависимости между историческими данными и переменными параметрами (например, стоимость за кв.м, за единицу мощности)

В) Оценка «снизу-вверх» предполагает детальную декомпозицию работ и суммирование затрат по каждому пакету работ, обеспечивая высокую точность, но требуя больше времени и данных

Г) Оценка по аналогам полностью исключает необходимость корректировки на различия в масштабе, сложности, местоположении и инфляции между проектами

Д) Параметрическая и оценка «снизу-вверх» не могут использоваться совместно, так как основаны на взаимоисключающих допущениях

ВОПРОС 13. Разработка бюджета и базовый план по стоимости

Какие элементы и процедуры входят в процесс разработки бюджета расходов и формирования базового плана по стоимости? (Выберите один)

А) Базовый план по стоимости (cost baseline) формируется путём агрегации оценочных затрат по работам СРР, добавления резервов на непредвиденные обстоятельства и утверждения как эталона для контроля исполнения; он не включает управленческий

резерв, который контролируется на уровне портфеля

Б) Бюджет проекта тождественен базовому плану и включает все источники финансирования, включая управленческий резерв, кредитные линии и внебюджетные поступления

В) Разработка бюджета осуществляется исключительно на основе исторических данных без учёта текущих рыночных условий, инфляции и валютных рисков

Г) Базовый план по стоимости может изменяться по усмотрению руководителя проекта без формального согласования, так как носит рекомендательный характер

ВОПРОС 14. Метод освоенного объёма (Earned Value Management, EVM): основы и показатели

Какие показатели и формулы лежат в основе метода освоенного объёма для измерения исполнения проекта? (Выберите несколько)

А) Ключевые метрики: плановая стоимость (PV), освоенный объём (EV), фактическая стоимость (AC); отклонения: CV = EV − AC (по стоимости), SV = EV − PV (по расписанию)

Б) Индексы исполнения: CPI = EV / AC (эффективность затрат), SPI = EV / PV (эффективность расписания); значения <1 указывают на перерасход или отставание

В) Метод освоенного объёма применим только к проектам с фиксированной ценой контракта и не может использоваться для проектов с возмещением затрат

Г) Прогнозирование на основе EVM включает расчёт оценки по завершении (EAC) и оценки до завершения (ETC) с учётом текущей эффективности (например, EAC = BAC / CPI)

ВОПРОС 15. Анализ показателей и прогнозирование выполнения проекта

Какие сценарии и интерпретации корректны при анализе показателей стоимости и прогнозировании завершения проекта? (Выберите один)

А) Если CPI < 1 и SPI < 1, проект испытывает перерасход бюджета и отставание от графика; для прогнозирования итоговой стоимости следует использовать формулу EAC = AC + (BAC − EV) / (CPI × SPI), если ожидается сохранение текущих тенденций

Б) Положительное отклонение по стоимости (CV > 0) всегда свидетельствует о высоком качестве работ и удовлетворённости заказчика, независимо от соответствия техническим требованиям

В) Прогнозирование на основе метода освоенного объёма не требует учёта оставшихся рисков, изменений в содержании или внешних факторов, так как опирается исключительно на исторические данные исполнения

Г) Если проект завершён досрочно и с экономией бюджета, это автоматически означает успех, даже если не достигнуты целевые бизнес-показатели и выгоды проекта

ВОПРОС 16. Классификация экспертизы и формальная экспертиза

Какие характеристики соответствуют классификации проектной экспертизы и понятию формальной экспертизы? (Выберите несколько)

А) Формальная экспертиза проверяет комплектность проектной документации, соответствие нормативным требованиям, правильность оформления и наличие необходимых согласований

Б) Экспертиза проектов классифицируется по субъектам проведения (государственная, независимая, корпоративная, общественная), по этапам жизненного цикла и по глубине анализа

В) Формальная экспертиза полностью заменяет содержательную оценку экономической целесообразности, рисков и технической реализуемости

Г) Независимая экспертиза проводится аккредитованными организациями или экспертами, не состоящими в трудовых или имущественных отношениях с инициатором проекта

Д) Формальная экспертиза проводится исключительно после завершения проекта для архивирования отчётной документации

ВОПРОС 17. Экспертиза целевых программ и характеристики инновационных разработок

Какие критерии и характеристики учитываются при экспертизе целевых программ и оценке инновационных разработок? (Выберите несколько)

А) При экспертизе целевых (государственных/муниципальных) программ оценивается соответствие стратегическим целям, бюджетная обоснованность, система целевых индикаторов и механизм мониторинга

Б) Экспертная оценка инноваций включает научную/техническую новизну, технологическую реализуемость, патентную чистоту и потенциал коммерциализации

В) Оценка целевой программы ограничивается только анализом кассового исполнения бюджета без учёта результативности и достигнутых социальных эффектов

Г) Для инновационных проектов критически важна оценка уровня готовности технологии (TRL) и анализ рисков внедрения, масштабирования и рыночного принятия

Д) Экспертиза инновационных разработок игнорирует рыночный спрос и конкурентную среду, фокусируясь исключительно на лабораторных параметрах

ВОПРОС 18. Концепция эффективности в системе управления проектами

Как понимается концепция эффективности в современной системе управления проектами? (Выберите один)

А) Эффективность проекта сводится исключительно к соблюдению утверждённого бюджета и сроков, независимо от достигнутых бизнес-результатов и удовлетворённости стейкхолдеров

Б) Концепция эффективности носит многомерный характер: включает результативность (достижение целей), экономическую эффективность (соотношение затрат и выгод), устойчивость результатов и реализацию запланированных выгод (benefits realization)

В) Эффективность измеряется только на этапе закрытия проекта, так как промежуточные метрики не отражают реальную ценность и могут искажать принятие решений

Г) В государственном управлении понятие эффективности тождественно понятию «экономия бюджетных средств» и исключает оценку качества услуг

ВОПРОС 19. Методы оценки эффективности проектов

Какие методы и показатели применяются для оценки экономической и финансовой эффективности инвестиционных проектов? (Выберите несколько)

А) Дисконтированные показатели: чистый приведённый доход (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), индекс рентабельности (PI)

Б) Анализ чувствительности и сценарное моделирование для учёта неопределённости ключевых параметров (спрос, цены, курсы валют)

В) Исключительно бухгалтерская рентабельность активов (ROA) без учёта временной стоимости денег и структуры денежных потоков

Г) Метод реальных опционов для оценки стоимости управленческой гибкости в условиях высокой изменчивости рынка и регуляторной среды

Д) Оценка эффективности базируется только на экспертных баллах без количественного анализа денежных потоков и рисков

ВОПРОС 20. Методы оценки эффективности управления проектами

Какие подходы используются для оценки эффективности системы и процессов управления проектами в организации? (Выберите один)

А) Эффективность управления проектами оценивается исключительно по итоговой финансовой отдаче от каждого отдельного проекта без анализа процессов

Б) Применяются модели зрелости проектного управления (OPM3, P3M3, CMMI), аудит процессов, анализ отклонений план/факт (EVM), а также опросы удовлетворённости стейкхолдеров и команд

В) Оценка эффективности управления не требуется, так как она автоматически следует из успешности проектов и не зависит от методологии или компетенций менеджеров

Г) Основным методом является сравнение фактических сроков с плановыми без учёта качества, рисков, коммуникаций и использования ресурсов

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Занятия лекционного типа дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно: изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;
- повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Подготовка к занятиям практического вида включает 2 этапа: 1) организационный; 2) закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающемуся необходимо спланировать свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала. План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме. Преимущество плана состоит в следующем. Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения. Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании. В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное. В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д. Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословной записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

При применении дистанционных образовательных технологий методические материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Бойкова, М. В. Управление проектами : учебник / М. В. Бойкова, И. Н. Колобова, С. С. Кузнецов. — Москва : Российская таможенная академия, 2018. — 216 с. — ISBN 978-5-9590-1056-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/93227.html

2. Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т. Н. Гладченко, Е. Л. Морозов, Е. В. Пономаренко, А. В. Савенко ; под редакцией Е. В. Пономаренко. — Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. — 370 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/129806.html

8.2. Дополнительная литература

1. З., Милошевич Набор инструментов для управления проектами / Драган Милошевич З. ; перевод Е. В. Мамонтов ; под редакцией С. И. Неизвестного. — 2-е изд. — Москва : ДМК Пресс, 2018. — 715 с. — ISBN 978-5-93700-055-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/89588.html

2. Преображенская, Т. В. Управление проектами : учебное пособие / Т. В. Преображенская, М. Ш. Муртазина, А. А. Алетдинова. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 123 с. — ISBN 978-5-7782-3558-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/91463.html

3. Трубилин, А. И. Управление проектами : учебное пособие / А. И. Трубилин, В. И. Гайдук, А. В. Кондрашова. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 163 с. — ISBN 978-5-4497-0069-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/86340.html

8.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Павлов, А. Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK® 6th Edition / А. Н. Павлов. — Москва : Лаборатория знаний, 2019. — 271 с. — ISBN 978-5-00101-619-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/89026.html

2. Лоуренс, Лич Вовремя и в рамках бюджета: управление проектами по методу критической цепи / ЛичЛоуренс ; перевод У. Саламатова ; под редакцией О. Зупника. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 352 с. — ISBN 978-5-9614-5004-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/86747.html

3. Ньютон, Ричард Управление проектами от А до Я / Ричард Ньютон ; перевод А. Кириченко. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-0539-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/82359.html

8.4. Интернет-ресурсы

1. http://www.consultant.ru/
2. http://www.garant.ru/
3. http://www.nalog.ru/
4. http://www.gaap.ru/
5. http://www.fd.ru/
6. http://www.ecosocman.ru/

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/

2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/

3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;

4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;

5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;

6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;

8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;

9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;

10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;

11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.03 Финансовый менеджмент и корпоративные финансы

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора 2026

Калининград

Автор-составитель:

Кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Скопич Дарья Леонидовна

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А.Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины Б1.В.03 «Финансовый менеджмент и корпоративные финансы» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента протокол от «26» декабря 2026 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.03 «Финансовый менеджмент и корпоративные финансы» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС** *(при наличии)*	**Код компетенции****	**Код индикатора достижения компетенций****	**Код образовательного результата**
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-1 Способен анализировать, разрабатывать и внедрять систему процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.1 анализирует систему процессного управления организации для целей ее проектирования и совершенствования	ПК-1.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа, проектирования и совершенствования системы процессного управления организации в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса ПК-1.1.У-1 Умеет проводить комплексный анализ системы процессного управления организации, выявлять проблемы и резервы её развития, обосновывать направления проектирования и совершенствования бизнес-процессов для достижения стратегических целей бизнеса
		ПК-1.2 разрабатывает системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.2.З-1 Знает принципы, модели, методы и инструменты разработки, проектирования и внедрения систем процессного управления организации в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса ПК-1.2.У-1 Умеет разрабатывать проекты систем процессного управления организации, формировать дорожные карты их внедрения и совершенствования, обосновывать управленческие решения по интеграции процессных моделей в стратегию развития бизнеса
Документационное обеспечение работы с персоналом	ПК-4 способен разрабатывать, внедрять и руководить методиками, регламентами и программами трансформации процессной архитектуры организации	ПК-4.1 разрабатывает и внедряет методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации	ПК-4.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки и внедрения методик и регламентов трансформации процессной архитектуры организации ПК-4.1.У-1 Умеет разрабатывать и внедрять методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации и обосновывать их применение с учётом стратегических целей бизнеса

	ПК-5 Способен разработать и реализовать системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.1 Разрабатывает системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки систем операционного управления персоналом и организации работы структурного подразделения ПК-5.1.У-1 Умеет разрабатывать системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины 3 зачётных единицы, 108 часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

4 часов лекций,

10 часов практических занятий,

85 часов самостоятельной работы.

9 часов контроль

Дисциплина Финансовый менеджмент и корпоративные финансы в соответствии с учебным планом осваивается по заочной форме обучения на 1 курсе.

Освоение дисциплины опирается на теоретические знания и практические умения, полученных при изучении дисциплины Современный менеджмент, Финансовый анализ и управление эффективностью бизнеса, Управление проектами в корпорациях.

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Основы финансового менеджмента.	21				1								20	конспект лекций, устный опрос
Тема 2	Роль корпоративных финансов в финансовом менеджменте	26				1								25	конспект лекций, решение задач
Тема 3	Логика функционирования финансового механизма предприятия	26	2			4								20	конспект лекций, решение задач
Тема 4	Стратегический и оперативно-тактический Финансовый менеджмент и корпоративные финансы	26	2			4								20	конспект лекций, решение задач

Промежуточная аттестация	9								9				экзамен
Всего:	108	4			10				9			85	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Основы финансового менеджмента

Содержание финансового менеджмента и его значение в управлении предприятием. Цели и задачи финансового менеджмента. Система управленческих решений в финансовом менеджменте. Базовые концепции финансового менеджмента. Финансовые инструменты. Финансовая отчетность как информационная основа управленческих решений бизнеса в финансовом менеджменте. Математические основы финансового менеджмента. Базовые показатели финансового менеджмента.

Тема 2. Роль корпоративных финансов в финансовом менеджменте

Понятие корпоративных финансов. Развитие рынка корпоративных ценных бумаг как предпосылка, необходимая для появления финансового менеджмента. Место финансовых служб в организационной структуре предприятия. Субъекты и объекты управления корпоративными финансами. Механизмы выработки и принятия решений по управлению финансами корпораций. Полнота и своевременность контроля за финансовым состоянием предприятия как основа его успешной деятельности.

Тема 3. Логика функционирования финансового механизма предприятия

Эффект финансового рычага. Финансовый риск. Эффект операционного рычага. Предпринимательский риск. Распределение прибыли. Дивидендная политика и политика развития предприятия.

Тема 4. Стратегический и оперативно-тактический Финансовый менеджмент и корпоративные финансы

Стратегия финансового менеджмента. Тактика финансового менеджмента. Сочетание стратегии и тактики финансового менеджмента. Риск-менеджмент

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине «Финансовый менеджмент и корпоративные финансы» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ, решение ситуационных задач и заданий.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины «Финансовый менеджмент и корпоративные финансы» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

устный опрос, решение задач.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1. Основы финансового менеджмента.
Вопросы для опроса:

1. Содержание финансового менеджмента и его значение в управлении предприятием.
2. Цели и задачи финансового менеджмента.
3. Система управленческих решений в финансовом менеджменте.
4. Критерии оценки финансовых решений в каждой области.
5. Базовые концепции финансового менеджмента.
6. Финансовая отчетность в системе финансового менеджмента
7. Основные показатели учета и отчетности, используемые в финансовом менеджменте. Анализ денежных потоков
8. Основные финансовые коэффициенты отчетности.
9. Математические основы финансового менеджмента

10. Терминология и базовые показатели финансового менеджмента

Практические занятия

1. Концепция компромисса между риском и доходностью в финансовом менеджменте.
2. Разработка налоговой политики в системе финансовой политики хозяйствующего субъекта.

Поставьте понятия в соответствии с их определениями Финансовый менеджмент и корпоративные финансы система основных элементов, регулирующих процесс разработки и реализации управленческих решений в области финансовой деятельности предприятия Механизм финансового менеджмента взаимосвязанная совокупность средств, методов и персонала, необходимых для осуществления анализа, планирования и подготовки эффективных оперативных управленческих решений по всем аспектам финансовой деятельности предприятия Информационная система финансового менеджмента наука управления финансами предприятия, направленная на достижение его стратегических и тактических целей.

3. На собрании акционеров компании «Вымпел» развернулась дискуссия о целях финансовой политики. Часть акционеров (миноритарии) настаивает на увеличении доли чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, чтобы получить немедленный доход. Другая часть (крупные акционеры) предлагает направить прибыль на реализацию инвестиционного проекта по расширению производства, что увеличит рыночную стоимость компании в долгосрочной перспективе.

Опираясь на знание основной цели финансового менеджмента, предложите аргументированное решение данного противоречия. С позиции какой концепции финансового менеджмента следует оценивать данные альтернативы?

4. Финансовый менеджер предприятия «Альфа» прогнозирует получение выручки в размере 10 млн рублей в конце текущего года. Альтернативные издержки (ставка дисконтирования) для компании составляют 12% годовых.

Основываясь на концепции временной стоимости денег, определите, что для компании выгоднее:

1. *Получить 9 млн рублей сегодня.*
2. *Получить 10 млн рублей через год.*
3. *Получить 11,5 млн рублей через два года.*

Типовые оценочные материалы по теме 2. Роль корпоративных финансов в финансовом менеджменте

Вопросы для опроса и обсуждения

1. В чем заключается фундаментальное различие между корпоративными финансами и финансовым менеджментом в контексте стратегического развития бизнеса, и как эти дисциплины дополняют друг друга?
2. Какую роль играет финансовый директор (CFO) в формировании и реализации бизнес-стратегии компании, и как эволюционировала эта роль в условиях цифровой экономики?
3. Почему максимизация стоимости компании (Shareholder Value) считается главной целью корпоративных финансов, и как она соотносится с концепцией устойчивого развития (ESG)?
4. Какие конфликты интересов могут возникать между акционерами и менеджментом при принятии финансовых решений, и какие механизмы корпоративного управления позволяют их минимизировать?
5. Как структура капитала компании влияет на ее стратегические возможности и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе?
6. В чем заключается роль дивидендной политики как инструмента сигнализирования рынку о стратегических планах компании?

7. Как интегрировать принципы управления стоимостью (VBM) в систему стратегического планирования и операционного бюджетирования?
8. Какие финансовые метрики (EVA, ROIC, CFROI) наиболее релевантны для оценки эффективности стратегии развития и почему?
9. Какую роль играют слияния и поглощения (M&A) в стратегии роста компании, и какие финансовые риски сопутствуют этим сделкам?
10. Как макроэкономические факторы (процентные ставки, инфляция, валютные курсы) влияют на финансовые решения в рамках стратегического развития бизнеса?

Задачи для решения

Задача 1. Расчет средневзвешенной стоимости капитала (WACC) Собственный капитал компании — 60%, заемный — 40%. Стоимость собственного капитала (Ke) — 15%, стоимость заемного (Kd) — 10%, ставка налога на прибыль — 20%. *Задание:* Рассчитайте WACC. Объясните, как этот показатель используется в стратегическом планировании.

Задача 2. Оценка экономической добавленной стоимости (EVA) Чистая операционная прибыль после налогов (NOPAT) — 500 млн руб. Инвестированный капитал — 2 000 млн руб. WACC — 12%. *Задание:* Рассчитайте EVA. Создает ли компания стоимость для акционеров?

Задача 3. Влияние структуры капитала на стоимость компании Компания планирует увеличить долю заемного капитала с 30% до 50%. Стоимость заемного капитала снизится на 1%, стоимость собственного вырастет на 3% из-за роста рисков. *Задание:* Оцените влияние на WACC. Целесообразно ли изменение структуры капитала?

Задача 4. Оценка инвестиционного проекта через призму стратегии Проект требует инвестиций 100 млн руб., NPV = 10 млн руб., но имеет высокий стратегический потенциал (выход на новый рынок). *Задание:* Should ли принимать проект с низким NPV? Обоснуйте решение с точки зрения стратегического развития.

Задача 5. Дивидендная политика и сигнал рынку Компания объявила о снижении дивидендов на 20% для финансирования масштабной модернизации. *Задание:* Как рынок может интерпретировать это решение? Какие риски и возможности это несет?

Задача 6. Расчет рентабельности инвестированного капитала (ROIC) NOPAT — 300 млн руб. Инвестированный капитал — 1 500 млн руб. WACC — 14%. *Задание:* Рассчитайте ROIC и спред (ROIC - WACC). Оцените эффективность использования капитала.

Задача 7. Оценка синергии в сделке M&A Стоимость компании А — 10 млрд руб., компании Б — 4 млрд руб. Стоимость объединенной компании — 15 млрд руб. *Задание:* Рассчитайте стоимость синергии. Какую максимальную премию может заплатить компания А?

Задача 8. Управление финансовыми рисками в стратегии Компания имеет экспортную выручку 50% в валюте. Ожидается укрепление национальной валюты на 10%. *Задание:* Оцените влияние на выручку. Предложите инструменты хеджирования.

Задача 9. Анализ денежного потока (FCF) Операционный денежный поток — 800 млн руб. Капитальные затраты (CAPEX) — 300 млн руб. *Задание:* Рассчитайте свободный денежный поток (FCF). На какие стратегические цели можно направить эти средства?

Задача 10. Оценка стоимости компании методом дисконтированных денежных потоков (DCF) Прогноз FCF на 3 года: 100, 120, 140 млн руб. Терминальная стоимость — 1 000 млн руб. Ставка дисконтирования — 12%. *Задание:* Рассчитайте текущую стоимость компании. Как чувствительна оценка к изменению ставки?

Тестовые задания

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие цели относятся к ключевым целям корпоративных финансов в стратегическом контексте? а) Максимизация стоимости компании; б) Обеспечение финансовой устойчивости; в) Минимизация налогов любыми средствами; г) Баланс интересов стейкхолдеров.

Правильный ответ: а, б, г

2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие инструменты используются для управления стоимостью компании (VBM)? а) EVA; б) ROE; в) MVA; г) Бухгалтерская прибыль. **Правильный ответ: а, в**
3. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между показателями и их экономическим смыслом: 1) WACC; 2) EVA; 3) ROIC; А) Рентабельность инвестированного капитала; Б) Средневзвешенная стоимость капитала; В) Экономическая добавленная стоимость. **Правильный ответ: 1Б2В3А**
4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типами финансовых решений и их содержанием: 1) Инвестиционные; 2) Финансовые; 3) Дивидендные; А) Распределение прибыли между акционерами и развитием; Б) Выбор источников финансирования; В) Вложение средств в активы. **Правильный ответ: 1В2Б3А**
5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между ролями CFO и их функциями: 1) Стратегическая; 2) Операционная; 3) Контролирующая; А) Управление бюджетом и ликвидностью; Б) Участие в разработке стратегии; В) Финансовый контроль и отчетность. **Правильный ответ: 1Б2А3В**
6. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между источниками финансирования и их характеристиками: 1) Собственный капитал; 2) Заемный капитал; 3) Гибридные инструменты; А) Обязательство возврата с процентами; Б) Конвертируемые облигации; В) Право на остаточную стоимость. **Правильный ответ: 1В2А3Б**
7. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами оценки бизнеса и их подходами: 1) DCF; 2) Сравнительный; 3) Затратный; А) Оценка по аналогам на рынке; Б) Оценка по чистым активам; В) Оценка по денежным потокам. **Правильный ответ: 1В2А3Б**
8. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность процесса управления стоимостью (VBM): А) Разработка стратегии; Б) Оценка стоимости; В) Внедрение системы мотивации; Г) Мониторинг результатов. **Правильный ответ: АБВГ**
9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность расчета WACC: А) Определение весов капитала; Б) Расчет стоимости собственного капитала; В) Расчет стоимости заемного капитала; Г) Взвешивание и суммирование. **Правильный ответ: АБВГ**
10. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность принятия инвестиционного решения: А) Оценка эффективности (NPV, IRR); Б) Идентификация投资机会; В) Утверждение бюджета; Г) Мониторинг реализации. **Правильный ответ: БАВГ**
11. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность разработки дивидендной политики: А) Анализ потребностей в инвестициях; Б) Оценка доступных денежных средств; В) Определение целевого payout ratio; Г) Утверждение Советом директоров. **Правильный ответ: АБВГ**
12. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность управления финансовыми рисками: А) Идентификация рисков; Б) Оценка воздействия; В) Выбор стратегии хеджирования; Г) Мониторинг эффективности. **Правильный ответ: АБВГ**
13. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется концепция управления, ориентированная на максимизацию стоимости компании? **Правильный ответ: VBM (Value Based Management)**

14. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что означает аббревиатура WACC? **Правильный ответ: Средневзвешенная стоимость капитала**
15. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какой показатель измеряет превышение доходности над стоимостью капитала? **Правильный ответ: EVA**
16. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется конфликт между акционерами и менеджментом? **Правильный ответ: Агентский конфликт**
17. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что такое свободный денежный поток (FCF)? **Правильный ответ: Денежный поток доступный инвесторам**
18. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли компания быть прибыльной, но разрушать стоимость для акционеров? **Правильный ответ: Да, может. Обоснование: Если рентабельность капитала (ROIC) ниже стоимости капитала (WACC), прибыль не покрывает риски инвесторов.**
19. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему увеличение заемного капитала может снизить WACC? **Правильный ответ: Эффект налогового щита. Обоснование: Проценты по долгу уменьшают налогооблагаемую базу, делая заемный капитал дешевле собственного.**
20. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Зачем связывать мотивацию менеджмента с показателями стоимости (EVA, MVA)? **Правильный ответ: Согласование интересов. Обоснование: Это стимулирует менеджеров принимать решения, выгодные акционерам, снижая агентские издержки.**
21. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Влияет ли дивидендная политика на стоимость компании в теории Модильяни-Миллера? **Правильный ответ: Нет, не влияет. Обоснование: В условиях совершенного рынка стоимость зависит от инвестиционной политики, а не от способа распределения прибыли.**
22. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему свободный денежный поток (FCF) важнее чистой прибыли для оценки стоимости? **Правильный ответ: Реальная доступность средств. Обоснование: FCF учитывает инвестиции в оборотный капитал и основные средства, отражая реальные деньги для инвесторов.**
23. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли стратегическое развитие требовать снижения текущей финансовой эффективности? **Правильный ответ: Да, может. Обоснование: Инвестиции в рост (R&D, новые рынки) снижают текущую прибыль, но создают стоимость в долгосрочной перспективе.**
24. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Зачем финансовому директору участвовать в разработке бизнес-стратегии? **Правильный ответ: Оценка финансовой реализуемости. Обоснование: CFO обеспечивает связь между стратегическими амбициями и финансовыми ресурсами компании.**
25. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему стоимость собственного капитала обычно выше стоимости заемного? **Правильный ответ:Higher риск для акционеров. Обоснование: Акционеры получают остаточный доход после кредиторов, поэтому требуют более высокую премию за риск.**

Задания к контрольной точке 1

Выполнит контрольную работу на тему Финансовый анализ в системе финансового менеджмента.

Цель работы: формирование практических навыков работы с официальной бухгалтерской отчетностью, проведения экспресс-анализа финансового состояния организации и формулирования управленческих выводов.

Объем: 8–12 страниц печатного текста (без приложений).

I. ИНСТРУКЦИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ

Шаг 1. Выбор объекта анализа

Перейдите на портал Государственного информационного ресурса бухгалтерской отчетности (ГИР БО): bo.nalog.ru

www.nalog.gov.ru.

Используя расширенный поиск, выберите действующую коммерческую организацию (ООО или АО), соответствующую критериям:

Регистрация в РФ, статус «Действующее»;

Наличие опубликованной бухгалтерской отчетности минимум за 2 последних отчетных года;

Отрасль — по согласованию с преподавателем (торговля, услуги, производство и др.);

Рекомендация: избегать организации с признаками «массовости» или ограниченным доступом к отчетности.

Зафиксируйте реквизиты: наименование, ИНН, ОГРН, основной вид деятельности (ОКВЭД).

Шаг 2. Скачивание отчетности

В карточке организации скачайте экземпляры Бухгалтерского баланса (Форма №1) и Отчета о финансовых результатах (Форма №2) за 2 последних отчетных периода.

Убедитесь, что документы содержат отметку ФНС России и усиленную квалифицированную электронную подпись — это гарантирует их официальный статус.

Важно: Если организация относится к субъектам МСП, она вправе представлять отчетность в упрощенной форме — учитывайте это при интерпретации статей www.nalog.gov.ru

Шаг 3. Аналитическая часть

Проведите анализ по следующим направлениям:

Блок анализа

Ключевые показатели/вопросы

1. Структурный анализ актива и пассива

Динамика валюты баланса; удельный вес внеоборотных/оборотных активов; соотношение собственного и заемного капитала.

2. Оценка ликвидности и платежеспособности

Коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности; наличие признаков кассовых разрывов.

3. Анализ финансовой устойчивости

Коэффициент автономии, коэффициент финансового левериджа; оценка зависимости от внешних источников финансирования.

4. Рентабельность и деловая активность

Рентабельность активов (ROA), собственного капитала (ROE), продаж (ROS); оборачиваемость запасов и дебиторской задолженности.

5. Выявление «красных флагов»

Отрицательный собственный капитал; устойчивые убытки; резкие необоснованные колебания статей; расхождения между выручкой и денежными потоками.

Шаг 4. Формулирование выводов

Сформулируйте итоговое заключение, ответив на вопросы:

Какова общая оценка финансового состояния организации (удовлетворительное/неустойчивое/кризисное)?

Какие 2–3 ключевые финансовые риски вы идентифицировали?

Какие управленческие рекомендации вы могли бы предложить собственникам/менеджменту для улучшения финансового положения?

Критерий оценивания:

100 баллов ставится за решенные верно задания с записанным полным ответом к решению задачи.

80 баллов ставится за правильно решенную задачу, но неправильно (неполно) записанный ответ к задаче.

40 баллов ставится за решенную одну часть с правильно записанным ответом к задаче.

0 баллов ставится, если задача не решена.

Типовые оценочные материалы по теме 3. Логика функционирования финансового механизма предприятия

Примерные вопросы для опроса:

1. Дайте определение понятию «финансовый механизм предприятия» и назовите его ключевые структурные элементы.
2. В чем заключается основное различие между финансовым потенциалом и финансовыми возможностями предприятия?
3. Охарактеризуйте взаимосвязь между операционной, инвестиционной и финансовой деятельностью предприятия в контексте формирования денежных потоков.
4. Каким образом выбор организационно-правовой формы предприятия влияет на логику построения его финансового механизма?
5. Что понимается под финансовыми рычагами (левериджем) и какова их роль в управлении рентабельностью собственного капитала?
6. Перечислите основные внутренние и внешние финансовые стимулы, воздействующие на деятельность современного предприятия.
7. В чем суть компромисса между риском и доходностью при формировании структуры капитала предприятия?
8. Как инфляционные процессы влияют на логику планирования оборотного капитала предприятия?
9. Назовите основные критерии, по которым можно оценить эффективность функционирования финансового механизма.
10. Какую роль в финансовом механизме играют методы финансового контроля и внутреннего аудита?

Примерные задачи:

Задача 1. Расчет эффекта финансового левериджа Предприятие имеет следующую структуру капитала: собственный капитал — 40 млн руб., заемный капитал — 10 млн руб. под 12% годовых. Налоговая ставка на прибыль составляет 20%. Экономическая рентабельность активов (ROA) прогнозируется на уровне 18%. *Задание:* Рассчитайте эффект финансового левериджа и сделайте вывод о целесообразности привлечения заемных средств при данных условиях.

Задача 2. Анализ производственного левериджа Выручка предприятия за отчетный период составила 50 млн руб., совокупные переменные затраты — 30 млн руб., постоянные затраты — 10 млн руб. *Задание:* Рассчитайте силу воздействия операционного (производственного) левериджа. Определите, на сколько процентов изменится прибыль от продаж, если выручка вырастет на 10%.

Задача 3. Управление оборотным капиталом (финансовый цикл) Имеются следующие данные о деятельности предприятия (в днях): период оборота запасов — 45 дней, период оборота дебиторской задолженности — 30 дней, период оборота кредиторской задолженности — 20 дней. *Задание:* Рассчитайте продолжительность финансового цикла предприятия. Предложите два управленческих решения, направленных на сокращение этого цикла.

Задача 4. Оценка влияния структуры капитала на чистую прибыль Предприятие рассматривает два варианта финансирования нового проекта стоимостью 20 млн руб.:

- Вариант А: полностью за счет собственного капитала.
- Вариант Б: 50% за счет собственного капитала, 50% — кредит под 15% годовых. Ожидаемая прибыль до уплаты процентов и налогов (EBIT) по проекту составит 5 млн руб. Ставка налога на прибыль — 20%. *Задание:* Рассчитайте чистую прибыль для каждого варианта. Какой вариант обеспечит более высокую рентабельность собственного капитала (ROE)?

Задача 5. Расчет точки безубыточности Постоянные затраты предприятия составляют 12 млн руб. в год. Цена единицы продукции — 2 000 руб., переменные затраты на единицу продукции — 1 200 руб. *Задание:* Определите точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении. Какой запас финансовой прочности имеет предприятие, если его плановая выручка составляет 30 млн руб.?

Типовые оценочные материалы по теме 4. Стратегический и оперативно-тактический Финансовый менеджмент и корпоративные финансы

Примерные вопросы для опроса:

1. В чем заключаются принципиальные различия между целями стратегического и оперативно-тактического финансового менеджмента?
2. Как соотносятся горизонты планирования при принятии стратегических инвестиционных решений и при управлении оборотными активами?
3. Какие методы оценки инвестиционных проектов (NPV, IRR, PI, DPP) наиболее релевантны для стратегического анализа и почему?
4. Каким образом политика управления дивидендами влияет на стратегическую стоимость компании и её текущую ликвидность?
5. Охарактеризуйте роль WACC (средневзвешенной стоимости капитала) как связующего звена между стратегией финансирования и тактическими решениями по привлечению ресурсов.
6. В чем проявляется конфликт между стратегией роста (максимизация выручки) и тактической задачей обеспечения финансовой устойчивости в краткосрочном периоде?
7. Как инструменты бюджетирования (БДР, БДДС) обеспечивают реализацию финансовой стратегии на оперативном уровне?
8. Что такое «финансовый разрыв» (gap) и как тактические решения по управлению денежными потоками могут нивелировать стратегические риски ликвидности?
9. Как изменения в макроэкономической среде (инфляция, ключевая ставка) должны трансформировать как стратегические, так и тактические финансовые решения?
10. Какие критерии позволяют оценить, что тактические финансовые решения соответствуют выбранной финансовой стратегии предприятия?

Примерные задачи:

Задача 1. Оценка инвестиционного проекта (NPV) Предприятие рассматривает инвестиционный проект со сроком реализации 3 года. Первоначальные вложения — 15 млн руб. Ожидаемые чистые денежные потоки: 1-й год — 5 млн руб., 2-й год — 7 млн руб., 3-й год — 8 млн руб. Ставка дисконтирования (WACC) — 12%. *Задание:* Рассчитайте чистый дисконтированный доход (NPV) проекта. Сделайте вывод о целесообразности его принятия с позиции стратегического финансового менеджмента.

Задача 2. Расчет срока окупаемости (PP и DPP) По данным задачи 1 рассчитайте простой (PP) и дисконтированный (DPP) сроки окупаемости инвестиций. *Задание:* Сравните полученные показатели. Какой из них более информативен для принятия тактического решения о старте проекта?

Задача 3. Управление дебиторской задолженностью Выручка предприятия за год составила 120 млн руб., средняя величина дебиторской задолженности — 15 млн руб. В следующем году плани-

руется внедрение новой кредитной политики, которая, по прогнозам, сократит период оборота дебиторской задолженности на 10 дней. *Задание:* Рассчитайте период оборота дебиторской задолженности в отчетном году. Определите, на какую сумму высвободятся оборотные средства при реализации планируемых мер (при условии сохранения объема выручки).

Задача 4. Оптимизация производственного запаса (Модель EOQ) Годовая потребность предприятия в сырье — 10 000 ед. Затраты на размещение одного заказа — 500 руб., затраты на хранение единицы сырья в год — 40 руб. *Задание:* Рассчитайте оптимальный размер заказа по модели Уилсона (EOQ). Определите количество заказов в год и общие годовые затраты на управление запасами при оптимальной политике.

Задача 5. Анализ эффекта финансового левериджа Собственный капитал предприятия — 50 млн руб., долгосрочные заемные средства — 20 млн руб. под 14% годовых. Ставка налога на прибыль — 20%. Экономическая рентабельность активов (ROA) — 16%. *Задание:* Рассчитайте эффект финансового левериджа. Оцените, как изменится рентабельность собственного капитала (ROE) при увеличении доли заемного финансирования на 10 млн руб. (при сохранении ставки по кредиту).

Задача 6. Бюджет движения денежных средств (БДДС) На начало месяца остаток денежных средств на расчетном счете — 2 млн руб. Поступления в течение месяца (выручка, прочее) — 18 млн руб. Планируемые выплаты: поставщикам — 10 млн руб., по зарплате — 4 млн руб., налоги — 2 млн руб., обслуживание кредита — 1,5 млн руб., инвестиционные выплаты — 3 млн руб. *Задание:* Составьте укрупненный БДДС на месяц. Определите конечный остаток денежных средств и выявите наличие/отсутствие кассового разрыва.

Задача 7. Расчет точки безубыточности и запаса прочности Постоянные затраты предприятия — 8 млн руб. в год. Цена изделия — 1 500 руб., переменные затраты на единицу — 900 руб. Плановый объем продаж — 20 000 ед. *Задание:* Рассчитайте точку безубыточности в натуральном выражении и запас финансовой прочности в процентах. Как изменится запас прочности, если постоянные затраты вырастут на 10% (стратегическое решение о расширении производства)?

Задача 8. Выбор источника финансирования (тактический аспект) Для пополнения оборотных средств на сумму 5 млн руб. на 90 дней предприятие может использовать: а) овердрафт под 18% годовых; б) факторинг с комиссией 2% от суммы сделки + 15% годовых на период отсрочки (в среднем 30 дней). *Задание:* Рассчитайте стоимость каждого источника финансирования для данного периода. Какой вариант более выгоден с позиции минимизации финансовых расходов?

Задача 9. Оценка влияния дивидендной политики на ликвидность Чистая прибыль предприятия по итогам года — 30 млн руб. Уставный капитал — 100 млн руб. (10 000 акций). Совет директоров рассматривает два варианта дивидендной политики: а) выплата 50% прибыли; б) выплата 20% прибыли + направление 30% на инвестиционный фонд развития. *Задание:* Рассчитайте дивиденд на одну акцию для каждого варианта. Оцените, как каждый из вариантов повлияет на коэффициент текущей ликвидности, если краткосрочные обязательства составляют 40 млн руб., а оборотные активы — 60 млн руб. (до выплаты дивидендов).

Задача 10. Сценарный анализ стратегического решения Предприятие планирует выход на новый региональный рынок. Стратегические инвестиции — 25 млн руб. Прогнозируемый годовой денежный поток от проекта: оптимистичный сценарий — 9 млн руб., реалистичный — 6 млн руб., пессимистичный — 3 млн руб. Горизонт анализа — 5 лет, ставка дисконтирования — 15%. *Задание:* Рассчитайте NPV проекта для каждого сценария. Сформулируйте критерии, при которых стратегическое решение о выходе на рынок может быть пересмотрено в пользу тактической консервации ресурсов.

Задания к контрольной точке 2

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА №2 (ПРОЕКТ)

Тема: «Разработка рекомендаций по финансовому менеджменту, направленных на увеличение стоимости компании»

Цель работы: закрепление навыков применения финансовых механизмов и специальных приемов финансового менеджмента для решения выявленных проблем предприятия и обоснование их влияния на стоимость бизнеса.
Основание: Результаты анализа финансовой отчетности, выполненного в Контрольной работе №1 (на основе данных ГИР БО ФНС России).
Объем: 10–15 страниц печатного текста (без приложений).

I. ИНСТРУКЦИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ

Шаг 1. Диагностика ограничений роста стоимости

На основании выводов Контрольной работы №1 идентифицируйте 2–3 ключевые проблемы, сдерживающие рост стоимости компании.

- *Примеры проблем:* низкая рентабельность капитала, избыток запасов, высокая стоимость заемного финансирования, неэффективная дивидендная политика, кассовые разрывы.
- *Задание:* Кратко опишите выявленные проблемы и подтвердите их конкретными показателями из предыдущего анализа (например, «ROE ниже среднерыночного на 5%», «Финансовый цикл превышает 60 дней»).

Шаг 2. Выбор финансовых механизмов и инструментов

Подберите конкретные финансовые механизмы и специальные приемы для устранения выявленных проблем.

- *Возможные инструменты:*
  - Оптимизация структуры капитала (изменение соотношения собственных и заемных средств).
  - Управление оборотным капиталом (факторинг, лизинг, оптимизация запасов).
  - Инвестиционное планирование (отказ от неэффективных проектов, реструктуризация активов).
  - Дивидендная политика (изменение коэффициента выплат).
  - Хеджирование финансовых рисков (если применимо).
- *Задание:* Обоснуйте выбор конкретных инструментов применительно к отрасли и масштабу анализируемого предприятия.

Шаг 3. Разработка мероприятий (План действий)

Сформулируйте конкретные управленческие решения.

- *Задание:* Опишите каждое мероприятие по схеме:
  1. Суть мероприятия (что делаем?).
  2. Механизм реализации (как делаем?).
  3. Ответственные исполнители (финансовый директор, главный бухгалтер, коммерческий директор).
  4. Сроки реализации (краткосрочный/долгосрочный период).

Шаг 4. Количественное обоснование эффективности (Прогноз)

Оцените влияние предложенных мер на ключевые показатели стоимости компании.

- *Задание:* Рассчитайте прогнозные значения показателей после внедрения рекомендаций.
  - Динамика чистой прибыли и денежного потока (FCF).
  - Изменение средневзвешенной стоимости капитала (WACC).
  - Оценка прироста экономической добавленной стоимости (EVA) или рентабельности собственного капитала (ROE).
  - *Важно:* Используйте упрощенные модели прогнозирования, если недоступны детальные бюджеты.

Шаг 5. Оценка рисков реализации

Проанализируйте возможные препятствия при внедрении разработанных мер.

- *Задание:* Выделите 2–3 основных риска (например, отказ банков в кредитовании, сопротивление персонала, ухудшение рыночной конъюнктуры) и предложите меры по их минимизации.

Критерий оценивания:

100 баллов ставится за решенные верно задания с записанным полным ответом к решению задачи.
80 баллов ставится за правильно решенную задачу, но неправильно (неполно) записанный ответ к задаче.
40 баллов ставится за решенную одну часть с правильно записанным ответом к задаче.
0 баллов ставится, если задача не решена.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): 60% оценки – вклад текущей аттестации по БРС, 40% - ответы в устной форме по вопросам и решение типовых задач. Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную, бинарную системы и ECTS

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS
95 – 100	Отлично	Зачтено	A / passed
85 – 94			B / passed
75 – 84	Хорошо		C / passed
65 – 74			D / passed
55 – 64	Удовлетворительно		E / passed

0 – 54	Неудовлетворительно	Незачтено	F no/ passed

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Финансовый анализ в системе финансового менеджмента	100	0,3	30
Контрольная точка 2 Итоговая контрольная работа Разработка рекомендаций по финансовому менеджменту, направленных на увеличение стоимости компании	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		**0,6**	**60**
Дополнительные баллы за активное участие на занятиях	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в конференции, олимпиаде, конкурсах, круглых столов, написание статьи по теме дисциплины	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Контрольная точка 1 – Финансовый анализ в системе финансового менеджмента (решение задач).

Контрольная точка 2 – Итоговая контрольная работа Разработка рекомендаций по финансовому менеджменту, направленных на увеличение стоимости компании (решение задач). Дополнительные баллы можно получить за активное участие на практических – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях, олимпиадах, конкурсах, круглых столов, публикациях статей по темам дисциплины:
- участие в конференции с докладом (без публикации) – 50 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в публикации в журнале – 100 баллов пропорционально количеству соавторов (не более трех).

КТ – 1.

Задание: Финансовый анализ в системе финансового менеджмента Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 2.

Задание: Итоговая контрольная работа Разработка рекомендаций по финансовому менеджменту, направленных на увеличение стоимости компании Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация - экзамен проводится в форме тестирования. Сдача в форме тестирования осуществляется в СДО, где вариант формируется системой автоматически случайным выбором из пяти категорий вопросов в количестве 25 на каждый вариант. Время на тестирование – 60 минут.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен проводится в виде тестирования.

Типовые тестовые задания:

1.Система управления финансами предприятия — это

1. финансовый аппарат
2. финансовый механизм
3. финансовая политика
4. финансовая стратегия

2.Финансовая политика предприятия представляет собой

1. финансовый механизм, являющийся составной частью системы управления производством
2. совокупность сфер финансовых отношений на предприятии
3. деятельность предприятия по целенаправленному использованию финансов

3.Финансовая стратегия—это

1. разработка новых форм и методов распределения денежных средств предприятия
2. решение задач конкретного этапа развития финансов предприятия
3. определение долговременного курса в области финансов предприятия, направленного на решение крупномасштабных задач

4. При увеличении объема продаж от реализации постоянные затраты:

1. увеличиваются
2. не изменяются
3. уменьшаются

5. Маржинальная прибыль - это . . . . . .

1. прибыль за вычетом налогов
2. выручка за вычетом прямых издержек
3. валовая прибыль до вычета налогов и процентов
4. выручка за вычетом переменных издержек

6. Критический объем реализации при наличии убытков от реализации. . . . . фактической выручки от реализации

1. выше
2. ниже
3. равен

7. Деление издержек предприятия на постоянные и переменные производится с целью:

1. определения суммы выручки, необходимой для простого воспроизводства
2. определения производственной и полной себестоимости
3. планирования прибыли и рентабельности
4. определения минимально необходимого объема реализации для безубыточной деятельности

8. Совокупное влияние операционного и финансового рычагов измеряет . . . . . .

1. инвестиционную привлекательность компании
2. меру совокупного риска предприятия
3. конкурентную позицию предприятия
4. степень финансовой устойчивости компании

9. Операционный рычаг оценивает:

1. затраты на реализованную продукцию
2. меру чувствительности прибыли к изменениям цен и объемов продаж
3. степень рентабельности продаж
4. выручку от реализации

10. Длительность одного оборота в днях определяется как. . . . . .

1. произведение остатков оборотных средств на число дней в отчетном периоде, разделенное на объем реализованной продукции
2. отношение среднегодовой стоимости оборотных средств к выручке от реализации продукции
3. отношение суммы среднего остатка оборотных средств к сумме однодневной выручки за анализируемый период

11. Рыночная стоимость ценных бумаг возникает. . .

1. в момент принятия решения о выпуске ценных бумаг
2. при первичном размещении ценных бумаг
3. на вторичном финансовом рынке

12. На стоимость ценной бумаги на фондовом рынке влияют. . . .

1. потребность организации в дополнительном привлечении денежных потоков
2. ставка доходности
3. сбытовая политика организации

13. Текущая доходность облигации номиналом 10. 000 руб. с купонной ставкой 9% годовых, если цена её приобретения составила 9000руб., равна. . .

1. 10%
2. 9%
3. 7%

14. Если цена приобретения дисконтной облигации составила 1000руб., а цена погашения 1200рубл., то её доходность равна. . . .

1. 18%
2. 15%
3. 20%

15. При сравнении альтернативных равнопериодных инвестиционных проектов в качестве главного следует использовать критерий:

1. срок окупаемости
2. чистый дисконтированный доход (NPV)
3. внутренняя норма доходности
4. индекс доходности (PI)
5. бухгалтерская норма прибыли
6. коэффициент чистого дисконтированного денежного дохода (NPVR)

16. Термин "альтернативные издержки" или "упущенная выгода" означает:

1. доход, от которого отказывается инвестор, вкладывая деньги в иной проект
2. уровень банковского процента
3. переменные издержки на привлечение данной суммы денежных средств
4. доходность государственных ценных бумаг

17. При использовании долгосрочного кредита расчет ежегодных общих сумм платежей методом аннуитета. . . . . общие выплаты по кредиту

1. уменьшает
2. увеличивает
3. не изменяет

18. "Золотое правило" финансового менеджмента - это. . .

1. рубль сегодня стоит больше, чем рубль – завтра
2. доход возрастает по мере уменьшения риска
3. чем выше платежеспособность, тем меньше ликвидность

19. Финансовый механизм - это совокупность:

1. форм организации финансовых отношений, способов формирования и использования финансовых ресурсов, применяемых предприятием
2. способов и методов финансовых расчетов между предприятиями
3. способов и методов финансовых расчетов между предприятиями и государством

20. Финансовая тактика предприятия - это:

1. решение задач конкретного этапа развития предприятия
2. определение долговременного курса в области финансов предприятия, решение крупномасштабных задач
3. разработка принципиально новых форм и методов перераспределения денежных фондов предприятия

21. Показатель рентабельности активов используется как характеристика:

1. прибыльности вложения капитала в имущество организации
2. текущей ликвидности
3. структуры капитала

22. Показателями оценки деловой активности являются. . .

1. оборачиваемость оборотных средств
2. коэффициент покрытия
3. коэффициент автономии

23. Процесс составления финансовых планов состоит из. . . .

1. анализа финансовых показателей предыдущего периода, составления прогнозных документов, разработки оперативного финансового плана
2. определения рентабельности производимой продукции
3. расчета эффективности инвестиционного проекта

24. Составление финансового раздела бизнес-плана начинается с разработки прогноза. . .

1. объемов производства
2. объемов продаж
3. движения денежных средств

25. Факторы, влияющие на величину оптимальной рыночной стоимости организации процессе её финансовой реструктуризации, - это. . .

1. проведение финансового мониторинга
2. управление рисками
3. финансовый реинжиниринг

Шкала оценивания (экзамен)

При решении тестовых заданий
Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями

с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент и корпоративные финансы : учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03375-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489484

2. Финансовый менеджмент и корпоративные финансы: проблемы и решения в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под редакцией А. З. Бобылевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 508 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14707-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490818

3. Финансовый менеджмент и корпоративные финансы: проблемы и решения в 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под редакцией А. З. Бобылевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14718-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490819

8.2 Дополнительная литература

1. Румянцева, Е. Е. Финансовый менеджмент и корпоративные финансы : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Румянцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 360 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00237-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489651

2. Вяткин, В. Н. Финансовые решения в управлении бизнесом : учебно-практическое пособие для вузов / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Д. Д. Хэмптон. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 325 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02299-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/491156

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/

2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/

3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.04 Современное управление развитием бизнес-единиц

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ
Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса

Заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград
.

Автор-составитель:
Доцент кафедры РЭ и М, к.э.н., Чунина А.Е.

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент Чунина А.Е.

Рабочая программа дисциплины **Б1.В.04 «Современное управление развитием бизнес-единиц»** рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

3. Содержание и структура дисциплины

4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания

5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся

6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания

7. Методические материалы по освоению дисциплины

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1 Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Код образовательного результата
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-1 Способен анализировать, разрабатывать и внедрять систему процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.1 анализирует систему процессного управления организации для целей ее проектирования и совершенствования	ПК-1.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа, проектирования и совершенствования системы процессного управления организации в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса ПК-1.1.У-1 Умеет проводить комплексный анализ системы процессного управления организации, выявлять проблемы и резервы её развития, обосновывать направления проектирования и совершенствования бизнес-процессов для достижения стратегических целей бизнеса
		ПК-1.2 разрабатывает системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.2.З-1 Знает принципы, модели, методы и инструменты разработки, проектирования и внедрения систем процессного управления организации в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса ПК-1.2.У-1 Умеет разрабатывать проекты систем процессного управления организации, формировать дорожные карты их внедрения и совершенствования, обосновывать управленческие решения по интеграции процессных моделей в стратегию развития бизнеса
Документационное обеспечение работы с персоналом	ПК-2 Способен проводить аудит системы процессного управ-	ПК-2.1 проводит аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям	ПК-2.1.З-1 Знает методологию, стандарты, критерии и процедуры проведения аудита системы про-

Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	и целевым показателям организации	цессного управления, требования к оценке соответствия и целевым показателям эффективности организации ПК-2.1.У-1 Умеет проводить комплексный аудит системы процессного управления организации, оценивать её соответствие установленным требованиям.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 2 з.е., 72 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 8 академических часов практических занятий,
- 56 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часа контроль.

Дисциплина Б1.В.03 Современное управление развитием бизнес-единиц изучается по заочной форме обучения на 1 курсе.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных в образовательных учреждениях до вузовской подготовки. Освоение дисциплины необходимо при изучении дисциплин Теория менеджмента, Менеджмент, Теория организации, Методы принятия управленческих решений

Форма промежуточной аттестации: зачет с оценкой.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Теоретические аспекты управления развитием бизнеса	17	1			2								14	конспект лекций, решение задач
Тема 2	Организационный дизайн	17	1			2								14	конспект лекций, решение ситуационных задач
Тема 3	Система управления развитием бизнеса и бизнес-единиц	17	1			2								14	конспект лекций, устный опрос
Тема 4	Программное управление развитием бизнеса-единиц	17	1			2								14	конспект лекций, дискуссия

	Промежуточная аттестация	4								4				Зачет с оценкой
Итого		**72**	**4**			**8**				**4**			**56**	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), практическое задание (ПЗ), тестирование (Т).

Содержание дисциплины

Тема 1 Теоретические аспекты управления развитием бизнеса. ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1

Концепция устойчивого развития бизнеса. Подходы к управлению развитием организации. Отрасль и компания - закономерности развития. Влияние отрасли на системы управления компанией. Этапы процесса управления устойчивым развитием предприятия. Концепция устойчивого роста.

Тема 2. Организационный дизайн ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1

Управление бизнес-процессами для обеспечения устойчивого развития бизнеса. Эффективность и результативность бизнес-процессов, взаимосвязь процесса и результата работы. Совершенствование и формализация бизнес-процессов. Разработка системы управления развитием бизнеса компании.

Тема 3. Система управления развитием бизнеса и бизнес-единиц ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1

Функции управления развитием организацией. Функции управления развитием бизнес-единиц. Подходы к управлению развитием организации и бизнес-единиц.

Тема 4. Программное управление развитием бизнеса-единиц ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1

Основы планирования будущего организации. Проблемно-ориентированный анализ состояния организации. Формирование концепции обновленной организации. Основы определения направлений и содержания стратегических действий при преобразовании организации.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине «Методы оптимизации в экономической безопасности» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ, решение ситуационных задач и заданий.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

Типовые оценочные материалы по теме 1.

1. Дайте определение концепции устойчивого развития бизнеса.
2. Опишите подходы к управлению развитием организации.
3. В чем заключается влияние отрасли на системы управления компанией.
4. Опишите этапы процесса управления устойчивым развитием предприятия.
5. Что такое концепция устойчивого роста.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Концепция устойчивого развития бизнеса: сущность и ключевые принципы

Какие характеристики корректно отражают концепцию устойчивого развития бизнеса и её отличие от традиционной модели максимизации прибыли? (Выберите несколько)

А) Устойчивое развитие бизнеса базируется на принципе «тройного итога» (Triple Bottom Line): баланс экономической эффективности, социальной ответственности и экологической устойчивости

Б) Концепция предполагает учёт долгосрочных интересов всех стейкхолдеров (сотрудники, клиенты, поставщики, общество, будущие поколения), а не только краткосрочных выгод акционеров

В) Устойчивое развитие тождественно благотворительности и не требует интеграции в основную бизнес-стратегию и систему управления рисками

Г) Стандарты отчетности (GRI, SASB, TCFD) и рейтинги ESG служат инструментами измерения, верификации и коммуникации прогресса в области устойчивого развития

Д) Концепция игнорирует финансовые показатели, фокусируясь исключительно на социальных и экологических инициативах

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Устойчивое развитие бизнеса — это стратегическая парадигма, интегрирующая экономические, социальные и экологические цели для создания долгосрочной ценности (А, Б). Стандарты отчетности (GRI, SASB) обеспечивают прозрачность и сопоставимость данных (Г). Варианты В и Д неверны: устойчивое развитие не заменяет, а дополняет финансовую эффективность, требуя системной интеграции в стратегию, управление рисками и операционные процессы, а не сводится к разовой благотворительности.

ВОПРОС 2. Подходы к управлению развитием организации

Какие подходы и модели наиболее эффективны для управления развитием организации в условиях неопределённости и стремительных изменений? (Выберите несколько)

А) Адаптивное стратегическое управление: сценарное планирование, гибкие методологии (Agile, OKR), регулярные стратегические сессии для корректировки курса

Б) Управление на основе данных (data-driven management): использование аналитики, дашбордов и предиктивных моделей для принятия обоснованных решений

В) Жёсткое централизованное планирование с фиксацией всех параметров на 5+ лет вперёд без возможности корректировки

Г) Развитие организационных компетенций: обучение, кросс-функциональные команды, культура непрерывного улучшения (Kaizen, PDCA)

Д) Игнорирование обратной связи от клиентов и сотрудников, так как стратегия определяется исключительно топ-менеджментом

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Современное управление развитием требует гибкости, основанной на данных и вовлечении людей. Адаптивное планирование (А), data-driven подход (Б) и развитие компетенций (Г) обеспечивают устойчивость к изменениям. Варианты В и Д отражают ригидные, иерархические модели, которые неэффективны в VUCA/BANI-среде и ведут к запаздыванию реакций и потере конкурентных преимуществ.

ВОПРОС 3. Отрасль и компания: закономерности развития и влияние отрасли на системы управления

Какие утверждения точно описывают взаимосвязь между отраслевыми закономерностями и системами управления компанией? (Выберите один)

А) Отраслевая динамика (жизненный цикл отрасли, темпы технологических изменений, регуляторная среда, уровень конкуренции) определяет требования к гибкости, инновационности и риск-менеджменту компании, влияя на выбор организационной структуры, процессов и систем контроля

Б) Системы управления компанией полностью автономны от отраслевого контекста и разрабатываются исключительно на основе внутренних предпочтений руководства

В) Все отрасли развиваются по идентичным траекториям, поэтому универсальная система управления подходит для любой компании независимо от специфики рынка

Г) Влияние отрасли ограничивается только маркетинговой стратегией и не затрагивает операционные процессы, финансовое планирование или управление персоналом

Правильный ответ: А

Пояснение: Отраслевой контекст — ключевой внешний фактор, формирующий требования к управлению. В быстро меняющихся отраслях (ИТ, биотех) нужны гибкие структуры и быстрые циклы принятия решений; в стабильных (коммунальные услуги) — акцент на эффективности и контроле. Варианты Б–Г игнорируют contingency theory: эффективность управления зависит от соответствия системы внешним условиям и стратегическим вызовам отрасли.

ВОПРОС 4. Этапы процесса управления устойчивым развитием предприятия

Какая последовательность этапов наиболее точно отражает процесс внедрения и управления устойчивым развитием в организации? (Выберите один)

А) Диагностика текущего состояния и материальности (materiality assessment) → Формулирование стратегии и целей устойчивого развития (интеграция с бизнес-стратегией) → Внедрение процессов, метрик и систем отчётности → Мониторинг, аудит и коммуникация результатов → Непрерывное улучшение и адаптация стратегии

Б) Внедрение начинается с публикации отчета об устойчивом развитии без предварительной диагностики и постановки целей, так как прозрачность автоматически ведёт к улучшениям

В) Управление устойчивым развитием ограничивается разовыми экологическими акциями и не требует интеграции в систему стратегического планирования и операционного контроля

Г) Этапы процесса фиксируются раз и навсегда при сертификации и не подлежат пересмотру, даже при изменении регуляторных требований или ожиданий стейкхолдеров

Правильный ответ: А

Пояснение: Управление устойчивым развитием — итеративный цикл, аналогичный стратегическому управлению: диагностика → стратегия → внедрение → мониторинг → улучшение. Materiality assessment помогает сфокусироваться на наиболее значимых темах для бизнеса и стейкхолдеров. Варианты Б–Г нарушают принципы системного подхода: отчётность без стратегии — «гринвошинг», разовые акции не создают системных изменений, а адаптивность критична в динамичной среде.

ВОПРОС 5. Концепция устойчивого роста: характеристики и отличия от традиционного роста

Какие характеристики точно описывают концепцию устойчивого роста и её отличие от традиционной модели экстенсивного расширения? (Выберите несколько)

А) Устойчивый рост достигается за счёт повышения эффективности использования ресурсов, инноваций, создания ценности для стейкхолдеров и минимизации негативных внешних эффектов, а не только за счёт наращивания объёмов

Б) Концепция предполагает баланс между краткосрочными финансовыми результатами и долгосрочной устойчивостью, включая инвестиции в человеческий капитал, технологии и экологическую ответственность

В) Устойчивый рост игнорирует ограничения природных ресурсов и социальных систем, так как рыночные механизмы автоматически решают проблемы дефицита

Г) Показатели устойчивого роста включают не только финансовые метрики (выручка, прибыль), но и нефинансовые: углеродный след, индекс удовлетворённости сотрудников, социальный возврат на инвестиции (SROI)

Д) Устойчивый рост возможен только в «зелёных» отраслях и недостижим для традиционных секторов экономики (энергетика, промышленность, сельское хозяйство)

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Устойчивый рост — это качественное, а не только количественное расширение: эффективность, инновации, создание многомерной ценности (А, Б). Он измеряется комплексом финансовых и нефинансовых показателей (Г). Варианты В и Д неверны: устойчивый рост признаёт планетарные границы и требует трансформации всех отраслей, а не только «зелёных»; традиционные сектора могут достигать устойчивости через циркулярную экономику, декарбонизацию и социальную ответственность.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

1. Как осуществляться управление бизнес-процессами для обеспечения устойчивого развития бизнеса.
2. В чем проявляется эффективность и результативность бизнес-процессов, взаимосвязь процесса и результата работы.
3. Как проводится совершенствование и формализация бизнес-процессов.
4. Как проводится разработка системы управления развитием бизнеса компании.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Управление бизнес-процессами для обеспечения устойчивого развития бизнеса

Какие принципы лежат в основе интеграции управления бизнес-процессами и устойчивого развития компании? (Выберите несколько)

А) Встраивание экологических, социальных и управленческих (ESG) критериев в сквозные процессы на этапах проектирования, исполнения и контроля

Б) Применение принципов циркулярной экономики и оценки жизненного цикла продукта/услуги (LCA) для минимизации ресурсных потерь и отходов

В) Фокус исключительно на снижении операционных затрат без учёта социальных последствий и экологического следа процессов

Г) Обеспечение прозрачности, измеримости нефинансовых показателей и регулярная отчётность перед внутренними и внешними стейкхолдерами

Д) Устойчивое развитие достигается только за счёт внешних инициатив, поэтому внутренние бизнес-процессы не требуют структурных изменений

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Современное BPM направлено на создание многомерной ценности: процессы проектируются с учётом ESG-требований (А), оптимизируются через принципы замкнутого цикла и LCA (Б), а их результаты измеряются и транслируются через стандарты отчётности (GRI, SASB). Варианты В и Д противоречают концепции устойчивого развития: игнорирование экстерналий ведёт к репутационным и регуляторным рискам, а устойчивость требует системной трансформации внутренних процессов, а не только внешних акций.

ВОПРОС 2. Эффективность и результативность бизнес-процессов: различия и взаимосвязь с результатом

В чём заключается принципиальное различие между эффективностью и результативностью бизнес-процессов и как они взаимосвязаны с итоговым результатом работы? (Выберите один)

А) Результативность отражает степень достижения поставленных целей и соответствие результата требованиям заказчика, а эффективность – соотношение достигнутого результата к затраченным ресурсам; устойчивый успех требует баланса обоих показателей

Б) Эффективность и результативность являются синонимами и измеряются исключительно финансовыми показателями (выручка, EBITDA)

В) Результативность оценивает объём потреблённых ресурсов, а эффективность – только качество конечного продукта без учёта времени и затрат

Г) Взаимосвязь отсутствует: процесс можно оптимизировать по затратам без учёта его соответствия стратегическим целям и ожиданиям клиентов

Правильный ответ: А

Пояснение: Согласно ISO 9001 и классической теории управления качеством: результативность (effectiveness) = «делать правильные вещи» (достижение целей, удовлетворённость клиента), эффективность (efficiency) = «делать вещи правильно» (минимизация ресурсов, времени, потерь). Высокая эффективность без результативности ведёт к быстрому созданию ненужного продукта; высокая результативность без эффективности – к убыткам. Устойчивый результат возможен только при их синхронизации. Варианты Б–Г искажают базовые управленческие категории.

ВОПРОС 3. Совершенствование и формализация бизнес-процессов

Какие утверждения корректно описывают подходы к формализации и непрерывному совершенствованию бизнес-процессов? (Выберите несколько)

А) Формализация включает документирование процессов в стандартизированных нотациях (BPMN, EPC), назначение владельцев, установление SLA и регламентов, что обеспечивает воспроизводимость и контроль качества

Б) Совершенствование процессов носит непрерывный характер (PDCA, Kaizen, Lean) и опирается на анализ метрик, обратную связь исполнителей и устранение коренных причин потерь

В) Формализация должна быть жёсткой и неизменной, чтобы исключить любые отклонения от регламента, даже при изменении рыночных условий или клиентских ожиданий

Г) Эффективное совершенствование требует баланса между стандартизацией и гибкостью, допуская адаптацию процессов под новые вызовы через управляемые изменения и эксперименты

Д) Оптимизация процессов проводится исключительно внешними консультантами без вовлечения линейных сотрудников, так как они не обладают стратегическим видением

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Формализация создаёт базовую операционную дисциплину и измеримость (А), а непрерывное улучшение (Б) предотвращает стагнацию и снижает вариативность. Ключевой принцип – баланс: стандарты обеспечивают стабильность, а механизмы адаптации (Г) – устойчивость к изменениям. Вариант В ведёт к бюрократизации и потере клиентоориентированности. Вариант Д игнорирует принцип «those who do the work know the work best», что снижает качество улучшений и повышает сопротивление изменениям.

ВОПРОС 4. Разработка системы управления развитием бизнеса компании

Какая последовательность действий наиболее точно отражает логику разработки и внедрения системы управления развитием бизнеса? (Выберите один)

А) Диагностика текущего состояния и зрелости процессов → Формулирование стратегических целей развития → Проектирование архитектуры процессов и метрик (KPI/OKR) → Внедрение инструментов контроля и обратной связи → Регулярный аудит, анализ результатов и адаптация системы

Б) Система разрабатывается исключительно на основе копирования лучших практик конкурентов без учёта внутренней специфики, ресурсов и корпоративной культуры

В) Разработка начинается с закупки сложного программного обеспечения, так как технологии автоматически формируют культуру развития и стратегию без изменения процессов

Г) Система управления развитием фиксируется раз и навсегда на этапе сертификации и не подлежит корректировке до конца стратегического цикла, независимо от изменений во внешней среде

Правильный ответ: А

Пояснение: Создание системы управления развитием – итеративный цикл, основанный на оценке зрелости, стратегическом выравнивании, проектировании измеримых показателей и непрерывной адаптации (PDCA). Варианты Б–Г отраждают типичные ошибки внедрения: игнорирование контекста, технологический детерминизм и ригидность, которые ведут к отторжению системы, распылению ресурсов и стратегическому запаздыванию.

ВОПРОС 5. Интеграция процессов, устойчивости и системы развития для долгосрочной ценности

Какие механизмы обеспечивают синергию между управлением бизнес-процессами, устойчивым развитием и системой управления развитием компании? (Выберите несколько)

А) Внедрение сквозных KPI, объединяющих финансовые, операционные и ESG-показатели в единую панель управления для принятия сбалансированных решений

Б) Использование процессной аналитики (Process Mining) и цифровых двойников для выявления узких мест, углеродного следа операций и возможностей оптимизации ресурсов

В) Изоляция подразделений устойчивого развития от операционных команд, так как ESG-инициативы носят исключительно имиджевый характер и не влияют на ядро бизнеса

Г) Формирование кросс-функциональных команд и центров компетенций для трансляции стратегических целей развития в конкретные улучшения процессов и продуктов

Д) Отказ от регулярного мониторинга нефинансовых показателей в пользу исключительно квартальной финансовой отчётности для снижения административной нагрузки

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Синергия достигается через интеграцию метрик (А), data-driven диагностику процессов (Б) и кросс-функциональное исполнение (Г). Это превращает устойчивость из отдельной инициативы в операционную норму. Варианты В и Д воспроизводят устаревшую парадигму «silos & reporting», которая игнорирует материальность ESG-факторов, снижает инновационный потенциал и повышает риски в условиях ужесточения регуляторных и рыночных требований.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

1. Охарактеризуйте функции управления развитием организацией.
2. Назовите функции управления развитием бизнес-единиц.
3. Опишите пдходы к управлению развитием организации и бизнес-единиц

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Функции управления развитием на уровне организации (корпорации)

Какие функции корректно отражают задачи управления развитием на корпоративном уровне? (Выберите несколько)

А) Формулирование стратегического видения, миссии и долгосрочных целей развития холдинга/компании

Б) Управление инвестиционным портфелем и распределение капитала между бизнес-единицами на основе стратегических приоритетов и ожидаемой отдачи (ROIC, NPV)

В) Прямое оперативное планирование ежедневных задач линейных исполнителей в производственных цехах

Г) Мониторинг макроэкономической, регуляторной и технологической среды, управление кросс-бизнес синергией и корпоративными рисками

Д) Создание единой архитектуры цифровых платформ, стандартов управления и системы корпоративного обучения

Правильные ответы: А, Б, Г, Д

Пояснение: Корпоративный уровень отвечает за стратегический вектор, портфельное управление, аллокацию капитала, управление синергией, макрорисками и создание общих платформ/стандартов (А, Б, Г, Д). Вариант В относится к операционному уровню и нарушает принцип субсидиарности: корпорация не подменяет менеджмент БУ в ежедневной исполнительской деятельности.

ВОПРОС 2. Функции управления развитием бизнес-единиц (СБЕ)

Какие задачи характеризуют управление развитием на уровне бизнес-единицы? (Выберите несколько)

А) Трансляция корпоративной стратегии в конкурентные стратегии для конкретных рынков, продуктовых сегментов или клиентских групп

Б) Управление прибылями и убытками (P&L), операционной эффективностью и клиентским опытом в рамках выделенной зоны ответственности

В) Определение общей дивидендной политики и решение о слияниях/поглощениях на уровне материнской компании

Г) Разработка тактических планов инноваций, маркетинговых стратегий и оптимизация цепочек создания ценности своего направления

Д) Формирование корпоративной финансовой архитектуры и выпуск облигаций на международном рынке

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Бизнес-единица фокусируется на конкурентном позиционировании, управлении P&L, клиентской ценности и тактических инновациях в своём сегменте (А, Б, Г). Варианты В и Д – прерогатива корпоративного центра (казначейство, M&A, дивидендная политика), так как требуют консолидированного видения и доступа к рынкам капитала.

ВОПРОС 3. Подходы к управлению развитием организации и бизнес-единиц

Какие подходы обеспечивают согласованность и результативность управления развитием на обоих уровнях? (Выберите несколько)

А) Каскадное выравнивание целей (Hoshin Kanri, OKR): корпоративные стратегические приоритеты декомпозируются в измеримые инициативы БУ с чёткими метриками и сроками

Б) Сбалансированная система показателей (BSC): интеграция финансовых, клиентских, процессных и обучающих перспектив для балансировки краткосрочных результатов и долгосрочных компетенций

В) Жёсткая централизация всех решений в головном офисе с исключением автономии БУ для минимизации «отклонений от плана»

Г) Портфельный подход: регулярный пересмотр инвестиций в БУ по матрицам привлекательности/конкурентоспособности, сценарное планирование и управляемая диверсификация

Д) Полная децентрализация без корпоративного контроля, так как каждая БУ лучше знает свой рынок и не нуждается в координации

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Современные подходы сочетают стратегическую согласованность (А), многомерность оценки (Б) и дисциплину портфельного управления (Г). Варианты В и Д представляют крайности: сверхцентрализация подавляет инициативу и скорость реакции, а полная децентрализация ведёт к дублированию функций, конфликтам ресурсов и потере синергии.

ВОПРОС 4. Адаптивные и проектные подходы в управлении развитием

Каким образом адаптивные (Agile) и проектные методики интегрируются в управление развитием организации и бизнес-единиц? (Выберите один)

А) Корпорация задаёт стратегические «ограждения» (guardrails), бюджетные рамки и приоритетные направления, а БУ и кросс-функциональные команды работают итерациями, тестируют гипотезы, быстро корректируют тактику и масштабируют успешные решения

Б) Agile применяется исключительно в ИТ-подразделениях и не влияет на стратегическое планирование, распределение ресурсов или управление изменениями в бизнес-единицах

В) Проектное управление заменяет операционную деятельность, так как все рутинные процессы переводятся в формат временных инициатив без чётких владельцев и SLA

Г) Адаптивные подходы исключают необходимость обратной связи и регулярного контроля, полагаясь исключительно на самоорганизацию команд без корпоративного мониторинга

Правильный ответ: А

Пояснение: Гибридная модель «стратегический компас + тактическая гибкость» стала отраслевым стандартом. Корпорация обеспечивает фокус и ресурсы, а БУ/компании реализуют их через спринты, эксперименты и data-driven корректировки. Варианты Б–Г искажают суть Agile: методология масштабируется на бизнес-модели (SAFe, LeSS), не отменяет операционную стабильность и требует зрелого контроля на уровне outcomes, а не outputs.

ВОПРОС 5. Системная интеграция функций развития и механизмов обратной связи

Какое утверждение наиболее точно отражает архитектуру управления развитием организации и бизнес-единиц в динамичной среде? (Выберите один)

А) Функции управления развитием образуют замкнутый цикл: диагностика зрелости → формулирование стратегии → аллокация ресурсов → исполнение → измерение KPI/OKR → анализ отклонений → организационное обучение и адаптация, с чётким разграничением ролей корпоративного центра и БУ

Б) Корпоративный центр и бизнес-единицы функционируют в изоляции, так как их показатели, горизонты планирования и системы мотивации никогда не пересекаются

В) Управление развитием сводится к ежегодному утверждению бюджетов, после чего контроль не осуществляется до следующего финансового цикла

Г) Развитие организации обеспечивается исключительно внешними консультантами, а внутренние руководители БУ отвечают только за исполнение без права инициативы

Правильный ответ: А

Пояснение: Эффективное управление развитием – непрерывный цикл стратегической адаптации с распределённой ответственностью: корпорация задаёт архитектуру и контролирует портфель, БУ отвечают за рыночную реализацию и операционное совершенство. Варианты Б–Г отражают фрагментированное, ригидное или аутсорсинговое управление, которое неспособно обеспечивать устойчивость в условиях VUCA/BANI-среды.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

1. Как проводится планирование будущего организации.
2. Охарактеризуйте проблемно-ориентированный анализ состояния организации.
3. Как проводится формирование концепции обновленной организации.
4. Опишите определения направлений и содержания стратегических действий при преобразовании организации.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Основы планирования будущего организации

Какие принципы лежат в основе стратегического планирования будущего организации? (Выберите несколько)

А) Сценарное мышление и учёт множественных траекторий развития внешней и внутренней среды

Б) Жёсткая фиксация долгосрочных планов на 5–10 лет без права корректировки

В) Интеграция видения будущего с текущими операционными целями и ресурсными ограничениями

Г) Игнорирование слабых сигналов изменений, так как они не влияют на долгосрочные тренды

Д) Гибкость и адаптивность, допускающая пересмотр приоритетов при изменении макроконтекста или появлении новых возможностей

Правильные ответы: А, В, Д

Пояснение: Современное планирование будущего строится на сценарном подходе, согласовании долгосрочного видения с реальными ресурсами и готовности к адаптации. Варианты Б и Г противоречат принципам стратегической устойчивости: в условиях VUCA/BANI-среды ригидность планов и игнорирование ранних сигналов ведут к стратегическому запаздыванию и потере конкурентных позиций.

ВОПРОС 2. Проблемно-ориентированный анализ состояния организации

В чём заключаются ключевые особенности проблемно-ориентированного анализа текущего состояния организации? (Выберите несколько)

А) Фокус на выявлении коренных причин (root causes) дисфункций, а не только на симптоматическом описании проблем

Б) Использование системных диагностических инструментов (анализ разрывов, картирование процессов, опросы стейкхолдеров, аудит компетенций)

В) Оценка разрыва между текущим состоянием и целевыми ориентирами для определения приоритетов трансформации

Г) Проведение анализа исключительно финансовыми методами без учёта организационной культуры, процессов и лидерства

Д) Вовлечение кросс-функциональных команд и линейных руководителей для обеспечения полноты и объективности данных

Правильные ответы: А, Б, В, Д

Пояснение: Проблемно-ориентированный анализ носит системный характер: он ищет первопричины, использует комплексные методы, измеряет gap between current/future state и вовлекает носителей операционных знаний. Вариант Г ошибочен, так как игнорирует нематериальные и процессные аспекты, которые в современных организациях определяют 60–80% результативности изменений.

ВОПРОС 3. Формирование концепции обновлённой организации

Какие элементы обязательно входят в концепцию обновлённой организации? (Выберите один)

А) Формулировка целевого состояния (видение, целевая операционная модель, архитектура процессов, культурные нормы, цифровая зрелость), механизмы перехода и критерии успеха

Б) Перечень краткосрочных тактических задач без привязки к долгосрочному видению и системным изменениям

В) Полное копирование организационной структуры и практик лидеров рынка без адаптации к контексту компании

Г) Описание только технологических изменений, исключающее вопросы управления персоналом, мотивации и коммуникаций

Правильный ответ: А

Пояснение: Концепция обновлённой организации — это целостный образ будущего состояния, включающий стратегические ориентиры, целевую архитектуру (процессы, структура, культура, технологии), дорожную карту перехода и систему оценки результата. Остальные варианты фрагментарны, игнорируют системность изменений или нарушают принцип контекстуальной адаптации.

ВОПРОС 4. Направления и содержание стратегических действий при преобразовании организации

На каких принципах базируется определение направлений и содержания стратегических действий в рамках организационной трансформации? (Выберите несколько)

А) Приоритизация инициатив по матрице «воздействие на стратегические цели / требуемые ресурсы и сложность внедрения»

Б) Логическая последовательность (sequencing): от фундаментальных изменений (культура, структура, ключевые процессы) к тактическим улучшениям

В) Одновременный запуск всех проектов трансформации для максимального ускорения, независимо от готовности организации

Г) Учёт готовности к изменениям (change readiness), управление рисками и создание механизмов быстрой обратной связи

Д) Исключение пилотного тестирования стратегических действий, так как оно замедляет процесс преобразования

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Стратегические действия трансформации требуют взвешенной приоритизации, поэтапного внедрения и учёта человеческого фактора. Варианты В и Д ведут к перегрузке организации, сопротивлению персонала и высокому риску системных сбоев, что подтверждается практикой крупных программ change management.

ВОПРОС 5. Системная логика преобразования: от анализа к действиям

Какое утверждение наиболее точно отражает взаимосвязь между проблемным анализом, концепцией обновления и стратегическими действиями? (Выберите один)

А) Процесс носит циклический и адаптивный характер: диагностика формирует концепцию, концепция определяет приоритетные действия, а результаты внедрения через обратную связь корректируют как концепцию, так и дальнейшие шаги

Б) Планирование будущего и проблемный анализ проводятся разово перед запуском изменений, после чего стратегические действия выполняются жёстко по утверждённому плану без отклонений

В) Концепция обновлённой организации разрабатывается исключительно внешними консультантами и не требует согласования с внутренними стейкхолдерами или валидации на данных

Г) Стратегические действия реализуются изолированно от операционной деятельности, так как трансформация и текущая работа не могут сосуществовать в одной организации

Правильный ответ: А

Пояснение: Современная трансформация — это итеративный цикл (diagnose > design > deliver > learn), где обратная связь и адаптивность заложены в саму архитектуру изменений. Варианты Б–Г отражают устаревший линейный или изолированный подход, ведущий к стратегическому запаздыванию, отторжению изменений и потере операционной устойчивости.

5.3Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО
КТ 1	100	0,3	30

КТ 2	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств): 60% оценки – вклад текущей аттестации по БРС, 40% - ответы в устной форме по вопросам и тестирование на зачете.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную, бинарную системы и ECTS

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS
95 – 100	Отлично	Зачтено	A / passed
85 – 94			B / passed
75 – 84	Хорошо		C / passed
65 – 74			D / passed
55 – 64	Удовлетворительно		E / passed
0 – 54	Неудовлетворительно	Незачтено	F no/ passed

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО

	студент		
Контрольная точка 1 Тестирование по темам 1,2.	100	0,3	30
Контрольная точка 2 Тестирование по тема 3,4	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		**0,60**	**60**
Дополнительные баллы за активное участие в мероприятиях института (участие в экономическом диктанте, олимпиадах и пр.)	100	0,3	30
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в мероприятиях института (участие в экономическом диктанте, олимпиадах и т.д.) – максимально 30 баллов, в зависимости от степени участия.

КТ-1

Примерные тесты по темам 1, 2 (контрольная точка 1)

ВОПРОС 1. Концепция устойчивого развития бизнеса: сущность и ключевые принципы

Какие характеристики корректно отражают концепцию устойчивого развития бизнеса и её отличие от традиционной модели максимизации прибыли? (Выберите несколько)

А) Устойчивое развитие бизнеса базируется на принципе «тройного итога» (Triple Bottom Line): баланс экономической эффективности, социальной ответственности и экологической устойчивости

Б) Концепция предполагает учёт долгосрочных интересов всех стейкхолдеров (сотрудники, клиенты, поставщики, общество, будущие поколения), а не только краткосрочных выгод акционеров

В) Устойчивое развитие тождественно благотворительности и не требует интеграции в основную бизнес-стратегию и систему управления рисками

Г) Стандарты отчетности (GRI, SASB, TCFD) и рейтинги ESG служат инструментами измерения, верификации и коммуникации прогресса в области устойчивого развития

Д) Концепция игнорирует финансовые показатели, фокусируясь исключительно на социальных и экологических инициативах

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 2. Подходы к управлению развитием организации

Какие подходы и модели наиболее эффективны для управления развитием организации в условиях неопределённости и стремительных изменений? (Выберите несколько)

А) Адаптивное стратегическое управление: сценарное планирование, гибкие методологии (Agile, OKR), регулярные стратегические сессии для корректировки курса

Б) Управление на основе данных (data-driven management): использование аналитики, дашбордов и предиктивных моделей для принятия обоснованных решений

В) Жёсткое централизованное планирование с фиксацией всех параметров на 5+ лет вперёд без возможности корректировки

Г) Развитие организационных компетенций: обучение, кросс-функциональные команды, культура непрерывного улучшения (Kaizen, PDCA)

Д) Игнорирование обратной связи от клиентов и сотрудников, так как стратегия определяется исключительно топ-менеджментом

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 3. Отрасль и компания: закономерности развития и влияние отрасли на системы управления

Какие утверждения точно описывают взаимосвязь между отраслевыми закономерностями и системами управления компанией? (Выберите один)

А) Отраслевая динамика (жизненный цикл отрасли, темпы технологических изменений, регуляторная среда, уровень конкуренции) определяет требования к гибкости, инновационности и риск-менеджменту компании, влияя на выбор организационной структуры, процессов и систем контроля

Б) Системы управления компанией полностью автономны от отраслевого контекста и разрабатываются исключительно на основе внутренних предпочтений руководства

В) Все отрасли развиваются по идентичным траекториям, поэтому универсальная система управления подходит для любой компании независимо от специфики рынка

Г) Влияние отрасли ограничивается только маркетинговой стратегией и не затрагивает операционные процессы, финансовое планирование или управление персоналом

Правильный ответ: А

ВОПРОС 4. Этапы процесса управления устойчивым развитием предприятия

Какая последовательность этапов наиболее точно отражает процесс внедрения и управления устойчивым развитием в организации? (Выберите один)

А) Диагностика текущего состояния и материальности (materiality assessment) → Формулирование стратегии и целей устойчивого развития (интеграция с бизнес-стратегией) → Внедрение процессов, метрик и систем отчётности → Мониторинг, аудит и коммуникация результатов → Непрерывное улучшение и адаптация стратегии

Б) Внедрение начинается с публикации отчета об устойчивом развитии без предварительной диагностики и постановки целей, так как прозрачность автоматически ведёт к улучшениям

В) Управление устойчивым развитием ограничивается разовыми экологическими акциями и не требует интеграции в систему стратегического планирования и операционного контроля

Г) Этапы процесса фиксируются раз и навсегда при сертификации и не подлежат пересмотру, даже при изменении регуляторных требований или ожиданий стейкхолдеров

Правильный ответ: А

ВОПРОС 5. Концепция устойчивого роста: характеристики и отличия от традиционного роста

Какие характеристики точно описывают концепцию устойчивого роста и её отличие от традиционной модели экстенсивного расширения? (Выберите несколько)

А) Устойчивый рост достигается за счёт повышения эффективности использования ресурсов, инноваций, создания ценности для стейкхолдеров и минимизации негативных внешних эффектов, а не только за счёт наращивания объёмов

Б) Концепция предполагает баланс между краткосрочными финансовыми результатами и долгосрочной устойчивостью, включая инвестиции в человеческий капитал, технологии и экологическую ответственность

В) Устойчивый рост игнорирует ограничения природных ресурсов и социальных систем, так как рыночные механизмы автоматически решают проблемы дефицита

Г) Показатели устойчивого роста включают не только финансовые метрики (выручка, прибыль), но и нефинансовые: углеродный след, индекс удовлетворённости сотрудников, социальный возврат на инвестиции (SROI)

Д) Устойчивый рост возможен только в «зелёных» отраслях и недостижим для традиционных секторов экономики (энергетика, промышленность, сельское хозяйство)

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 6. Управление бизнес-процессами для обеспечения устойчивого развития бизнеса

Какие принципы лежат в основе интеграции управления бизнес-процессами и устойчивого развития компании? (Выберите несколько)

А) Встраивание экологических, социальных и управленческих (ESG) критериев в сквозные процессы на этапах проектирования, исполнения и контроля

Б) Применение принципов циркулярной экономики и оценки жизненного цикла продукта/услуги (LCA) для минимизации ресурсных потерь и отходов

В) Фокус исключительно на снижении операционных затрат без учёта социальных последствий и экологического следа процессов

Г) Обеспечение прозрачности, измеримости нефинансовых показателей и регулярная отчётность перед внутренними и внешними стейкхолдерами

Д) Устойчивое развитие достигается только за счёт внешних инициатив, поэтому внутренние бизнес-процессы не требуют структурных изменений

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 7. Эффективность и результативность бизнес-процессов: различия и взаимосвязь с результатом

В чём заключается принципиальное различие между эффективностью и результативностью бизнес-процессов и как они взаимосвязаны с итоговым результатом работы? (Выберите один)

А) Результативность отражает степень достижения поставленных целей и соответствие результата требованиям заказчика, а эффективность – соотношение достигнутого результата к затраченным ресурсам; устойчивый успех требует баланса обоих показателей

Б) Эффективность и результативность являются синонимами и измеряются исключительно финансовыми показателями (выручка, EBITDA)

В) Результативность оценивает объём потреблённых ресурсов, а эффективность – только качество конечного продукта без учёта времени и затрат

Г) Взаимосвязь отсутствует: процесс можно оптимизировать по затратам без учёта его соответствия стратегическим целям и ожиданиям клиентов

Правильный ответ: А

ВОПРОС 8. Совершенствование и формализация бизнес-процессов

Какие утверждения корректно описывают подходы к формализации и непрерывному совершенствованию бизнес-процессов? (Выберите несколько)

А) Формализация включает документирование процессов в стандартизированных нотациях (BPMN, EPC), назначение владельцев, установление SLA и регламентов, что обеспечивает воспроизводимость и контроль качества

Б) Совершенствование процессов носит непрерывный характер (PDCA, Kaizen, Lean) и опирается на анализ метрик, обратную связь исполнителей и устранение коренных причин потерь

В) Формализация должна быть жёсткой и неизменной, чтобы исключить любые отклонения от регламента, даже при изменении рыночных условий или клиентских ожиданий

Г) Эффективное совершенствование требует баланса между стандартизацией и гибкостью, допуская адаптацию процессов под новые вызовы через управляемые изменения и эксперименты

Д) Оптимизация процессов проводится исключительно внешними консультантами без вовлечения линейных сотрудников, так как они не обладают стратегическим видением

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 9. Разработка системы управления развитием бизнеса компании

Какая последовательность действий наиболее точно отражает логику разработки и внедрения системы управления развитием бизнеса? (Выберите один)

А) Диагностика текущего состояния и зрелости процессов → Формулирование стратегических целей развития → Проектирование архитектуры процессов и метрик (KPI/OKR) → Внедрение инструментов контроля и обратной связи → Регулярный аудит, анализ результатов и адаптация системы

Б) Система разрабатывается исключительно на основе копирования лучших практик конкурентов без учёта внутренней специфики, ресурсов и корпоративной культуры

В) Разработка начинается с закупки сложного программного обеспечения, так как технологии автоматически формируют культуру развития и стратегию без изменения процессов

Г) Система управления развитием фиксируется раз и навсегда на этапе сертификации и не подлежит корректировке до конца стратегического цикла, независимо от изменений во внешней среде

Правильный ответ: А

ВОПРОС 10. Интеграция процессов, устойчивости и системы развития для долгосрочной ценности

Какие механизмы обеспечивают синергию между управлением бизнес-процессами, устойчивым развитием и системой управления развитием компании? (Выберите несколько)

А) Внедрение сквозных KPI, объединяющих финансовые, операционные и ESG-показатели в единую панель управления для принятия сбалансированных решений

Б) Использование процессной аналитики (Process Mining) и цифровых двойников для выявления узких мест, углеродного следа операций и возможностей оптимизации ресурсов

В) Изоляция подразделений устойчивого развития от операционных команд, так как ESG-инициативы носят исключительно имиджевый характер и не влияют на ядро бизнеса

Г) Формирование кросс-функциональных команд и центров компетенций для трансляции стратегических целей развития в конкретные улучшения процессов и продуктов

Д) Отказ от регулярного мониторинга нефинансовых показателей в пользу исключительно квартальной финансовой отчётности для снижения административной нагрузки

Правильные ответы: А, Б, Г

КТ-2

Примерные тесты по темам 3,4 (контрольная точка 2)

ВОПРОС 1. Функции управления развитием на уровне организации (корпорации)

Какие функции корректно отражают задачи управления развитием на корпоративном уровне? (Выберите несколько)

А) Формулирование стратегического видения, миссии и долгосрочных целей развития холдинга/компании

Б) Управление инвестиционным портфелем и распределение капитала между бизнес-единицами на основе стратегических приоритетов и ожидаемой отдачи (ROIC, NPV)

В) Прямое оперативное планирование ежедневных задач линейных исполнителей в производственных цехах

Г) Мониторинг макроэкономической, регуляторной и технологической среды, управление кросс-бизнес синергией и корпоративными рисками

Д) Создание единой архитектуры цифровых платформ, стандартов управления и системы корпоративного обучения

Правильные ответы: А, Б, Г, Д

ВОПРОС 2. Функции управления развитием бизнес-единиц (СБЕ)

Какие задачи характеризуют управление развитием на уровне бизнес-единицы? (Выберите несколько)

А) Трансляция корпоративной стратегии в конкурентные стратегии для конкретных рынков, продуктовых сегментов или клиентских групп

Б) Управление прибылями и убытками (P&L), операционной эффективностью и клиентским опытом в рамках выделенной зоны ответственности

В) Определение общей дивидендной политики и решение о слияниях/поглощениях на уровне материнской компании

Г) Разработка тактических планов инноваций, маркетинговых стратегий и оптимизация цепочек создания ценности своего направления

Д) Формирование корпоративной финансовой архитектуры и выпуск облигаций на международном рынке

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 3. Подходы к управлению развитием организации и бизнес-единиц

Какие подходы обеспечивают согласованность и результативность управления развитием на обоих уровнях? (Выберите несколько)

А) Каскадное выравнивание целей (Hoshin Kanri, OKR): корпоративные стратегические приоритеты декомпозируются в измеримые инициативы БУ с чёткими метриками и сроками

Б) Сбалансированная система показателей (BSC): интеграция финансовых, клиентских, процессных и обучающих перспектив для балансировки краткосрочных результатов и долгосрочных компетенций

В) Жёсткая централизация всех решений в головном офисе с исключением автономии БУ для минимизации «отклонений от плана»

Г) Портфельный подход: регулярный пересмотр инвестиций в БУ по матрицам привлекательности/конкурентоспособности, сценарное планирование и управляемая диверсификация

Д) Полная децентрализация без корпоративного контроля, так как каждая БУ лучше знает свой рынок и не нуждается в координации

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 4. Адаптивные и проектные подходы в управлении развитием

Каким образом адаптивные (Agile) и проектные методики интегрируются в управление развитием организации и бизнес-единиц? (Выберите один)

А) Корпорация задаёт стратегические «ограждения» (guardrails), бюджетные рамки и приоритетные направления, а БУ и кросс-функциональные команды работают итерациями, тестируют гипотезы, быстро корректируют тактику и масштабируют успешные решения

Б) Agile применяется исключительно в ИТ-подразделениях и не влияет на стратегическое планирование, распределение ресурсов или управление изменениями в бизнес-единицах

В) Проектное управление заменяет операционную деятельность, так как все рутинные процессы переводятся в формат временных инициатив без чётких владельцев и SLA

Г) Адаптивные подходы исключают необходимость обратной связи и регулярного контроля, полагаясь исключительно на самоорганизацию команд без корпоративного мониторинга

Правильный ответ: А

ВОПРОС 5. Системная интеграция функций развития и механизмов обратной связи

Какое утверждение наиболее точно отражает архитектуру управления развитием организации и бизнес-единиц в динамичной среде? (Выберите один)

А) Функции управления развитием образуют замкнутый цикл: диагностика зрелости → формулирование стратегии → аллокация ресурсов → исполнение → измерение KPI/OKR → анализ отклонений → организационное обучение и адаптация, с чётким разграничением ролей корпоративного центра и БУ

Б) Корпоративный центр и бизнес-единицы функционируют в изоляции, так как их показатели, горизонты планирования и системы мотивации никогда не пересекаются

В) Управление развитием сводится к ежегодному утверждению бюджетов, после чего контроль не осуществляется до следующего финансового цикла

Г) Развитие организации обеспечивается исключительно внешними консультантами, а внутренние руководители БУ отвечают только за исполнение без права инициативы

Правильный ответ: А

ВОПРОС 6. Основы планирования будущего организации

Какие принципы лежат в основе стратегического планирования будущего организации? (Выберите несколько)

А) Сценарное мышление и учёт множественных траекторий развития внешней и внутренней среды

Б) Жёсткая фиксация долгосрочных планов на 5–10 лет без права корректировки

В) Интеграция видения будущего с текущими операционными целями и ресурсными ограничениями

Г) Игнорирование слабых сигналов изменений, так как они не влияют на долгосрочные тренды

Д) Гибкость и адаптивность, допускающая пересмотр приоритетов при изменении макроконтекста или появлении новых возможностей

Правильные ответы: А, В, Д

ВОПРОС 7. Проблемно-ориентированный анализ состояния организации

ючаются ключевые особенности проблемно-ориентированного анализа текущего состояния организации? (Выберите несколько)

А) Фокус на выявлении коренных причин (root causes) дисфункций, а не только на симптоматическом описании проблем

Б) Использование системных диагностических инструментов (анализ разрывов, картирование процессов, опросы стейкхолдеров, аудит компетенций)

В) Оценка разрыва между текущим состоянием и целевыми ориентирами для определения приоритетов трансформации

Г) Проведение анализа исключительно финансовыми методами без учёта организационной культуры, процессов и лидерства

Д) Вовлечение кросс-функциональных команд и линейных руководителей для обеспечения полноты и объективности данных

Правильные ответы: А, Б, В, Д

ВОПРОС 8. Формирование концепции обновлённой организации

Какие элементы обязательно входят в концепцию обновлённой организации? (Выберите один)

А) Формулировка целевого состояния (видение, целевая операционная модель, архитектура процессов, культурные нормы, цифровая зрелость), механизмы перехода и критерии успеха

Б) Перечень краткосрочных тактических задач без привязки к долгосрочному видению и системным изменениям

В) Полное копирование организационной структуры и практик лидеров рынка без адаптации к контексту компании

Г) Описание только технологических изменений, исключающее вопросы управления персоналом, мотивации и коммуникаций

Правильный ответ: А

ВОПРОС 9. Направления и содержание стратегических действий при преобразовании организации

На каких принципах базируется определение направлений и содержания стратегических действий в рамках организационной трансформации? (Выберите несколько)

А) Приоритизация инициатив по матрице «воздействие на стратегические цели / требуемые ресурсы и сложность внедрения»

Б) Логическая последовательность (sequencing): от фундаментальных изменений (культура, структура, ключевые процессы) к тактическим улучшениям

В) Одновременный запуск всех проектов трансформации для максимального ускорения, независимо от готовности организации

Г) Учёт готовности к изменениям (change readiness), управление рисками и создание механизмов быстрой обратной связи

Д) Исключение пилотного тестирования стратегических действий, так как оно замедляет процесс преобразования

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 10. Системная логика преобразования: от анализа к действиям

Какое утверждение наиболее точно отражает взаимосвязь между проблемным анализом, концепцией обновления и стратегическими действиями? (Выберите один)

А) Процесс носит циклический и адаптивный характер: диагностика формирует концепцию, концепция определяет приоритетные действия, а результаты внедрения через обратную связь корректируют как концепцию, так и дальнейшие шаги

Б) Планирование будущего и проблемный анализ проводятся разово перед запуском изменений, после чего стратегические действия выполняются жёстко по утверждённому плану без отклонений
В) Концепция обновлённой организации разрабатывается исключительно внешними консультантами и не требует согласования с внутренними стейкхолдерами или валидации на данных
Г) Стратегические действия реализуются изолированно от операционной деятельности, так как трансформация и текущая работа не могут сосуществовать в одной организации
Правильный ответ: А

5. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в устной форме либо в форме тестирования. Для сдачи в устной форме обучающийся получает экзаменационный билет с вопросами. Сдача в форме тестирования осуществляется в СДО, где вариант формируется системой автоматически случайным выбором из пяти категорий вопросов в количестве 25 на каждый вариант. Время на тестирование – 60 минут.

6.2 Типовые оценочные средства

Пример теста для проведения промежуточной аттестации

ВОПРОС 1. Концепция устойчивого развития бизнеса: сущность и ключевые принципы

Какие характеристики корректно отражают концепцию устойчивого развития бизнеса и её отличие от традиционной модели максимизации прибыли? (Выберите несколько)

А) Устойчивое развитие бизнеса базируется на принципе «тройного итога» (Triple Bottom Line): баланс экономической эффективности, социальной ответственности и экологической устойчивости

Б) Концепция предполагает учёт долгосрочных интересов всех стейкхолдеров (сотрудники, клиенты, поставщики, общество, будущие поколения), а не только краткосрочных выгод акционеров

В) Устойчивое развитие тождественно благотворительности и не требует интеграции в основную бизнес-стратегию и систему управления рисками

Г) Стандарты отчетности (GRI, SASB, TCFD) и рейтинги ESG служат инструментами измерения, верификации и коммуникации прогресса в области устойчивого развития

Д) Концепция игнорирует финансовые показатели, фокусируясь исключительно на социальных и экологических инициативах

ВОПРОС 2. Подходы к управлению развитием организации

Какие подходы и модели наиболее эффективны для управления развитием организации в условиях неопределённости и стремительных изменений? (Выберите несколько)

А) Адаптивное стратегическое управление: сценарное планирование, гибкие методологии (Agile, OKR), регулярные стратегические сессии для корректировки курса

Б) Управление на основе данных (data-driven management): использование аналитики, дашбордов и предиктивных моделей для принятия обоснованных решений

В) Жёсткое централизованное планирование с фиксацией всех параметров на 5+ лет вперёд без возможности корректировки

Г) Развитие организационных компетенций: обучение, кросс-функциональные команды, культура непрерывного улучшения (Kaizen, PDCA)

Д) Игнорирование обратной связи от клиентов и сотрудников, так как стратегия определяется исключительно топ-менеджментом

ВОПРОС 3. Отрасль и компания: закономерности развития и влияние отрасли на системы управления

Какие утверждения точно описывают взаимосвязь между отраслевыми закономерностями и системами управления компанией? (Выберите один)

А) Отраслевая динамика (жизненный цикл отрасли, темпы технологических изменений, регуляторная среда, уровень конкуренции) определяет требования к гибкости, инновационности и риск-менеджменту компании, влияя на выбор организационной структуры, процессов и систем контроля

Б) Системы управления компанией полностью автономны от отраслевого контекста и разрабатываются исключительно на основе внутренних предпочтений руководства

В) Все отрасли развиваются по идентичным траекториям, поэтому универсальная система управления подходит для любой компании независимо от специфики рынка

Г) Влияние отрасли ограничивается только маркетинговой стратегией и не затрагивает операционные процессы, финансовое планирование или управление персоналом

ВОПРОС 4. Этапы процесса управления устойчивым развитием предприятия

Какая последовательность этапов наиболее точно отражает процесс внедрения и управления устойчивым развитием в организации? (Выберите один)

А) Диагностика текущего состояния и материальности (materiality assessment) → Формулирование стратегии и целей устойчивого развития (интеграция с бизнес-стратегией) → Внедрение процессов, метрик и систем отчётности → Мониторинг, аудит и коммуникация результатов → Непрерывное улучшение и адаптация стратегии

Б) Внедрение начинается с публикации отчета об устойчивом развитии без предварительной диагностики и постановки целей, так как прозрачность автоматически ведёт к улучшениям

В) Управление устойчивым развитием ограничивается разовыми экологическими акциями и не требует интеграции в систему стратегического планирования и операционного контроля

Г) Этапы процесса фиксируются раз и навсегда при сертификации и не подлежат пересмотру, даже при изменении регуляторных требований или ожиданий стейкхолдеров

ВОПРОС 5. Концепция устойчивого роста: характеристики и отличия от традиционного роста

Какие характеристики точно описывают концепцию устойчивого роста и её отличие от традиционной модели экстенсивного расширения? (Выберите несколько)

А) Устойчивый рост достигается за счёт повышения эффективности использования ресурсов, инноваций, создания ценности для стейкхолдеров и минимизации негативных внешних эффектов, а не только за счёт наращивания объёмов

Б) Концепция предполагает баланс между краткосрочными финансовыми результатами и долгосрочной устойчивостью, включая инвестиции в человеческий капитал, технологии и экологическую ответственность

В) Устойчивый рост игнорирует ограничения природных ресурсов и социальных систем, так как рыночные механизмы автоматически решают проблемы дефицита

Г) Показатели устойчивого роста включают не только финансовые метрики (выручка, прибыль), но и нефинансовые: углеродный след, индекс удовлетворённости сотрудников, социальный возврат на инвестиции (SROI)

Д) Устойчивый рост возможен только в «зелёных» отраслях и недостижим для традиционных секторов экономики (энергетика, промышленность, сельское хозяйство)

ВОПРОС 6. Управление бизнес-процессами для обеспечения устойчивого развития бизнеса

Какие принципы лежат в основе интеграции управления бизнес-процессами и устойчивого развития компании? (Выберите несколько)

А) Встраивание экологических, социальных и управленческих (ESG) критериев в сквозные процессы на этапах проектирования, исполнения и контроля

Б) Применение принципов циркулярной экономики и оценки жизненного цикла продукта/услуги (LCA) для минимизации ресурсных потерь и отходов

В) Фокус исключительно на снижении операционных затрат без учёта социальных последствий и экологического следа процессов

Г) Обеспечение прозрачности, измеримости нефинансовых показателей и регулярная отчётность перед внутренними и внешними стейкхолдерами

Д) Устойчивое развитие достигается только за счёт внешних инициатив, поэтому внутренние бизнес-процессы не требуют структурных изменений

ВОПРОС 7. Эффективность и результативность бизнес-процессов: различия и взаимосвязь с результатом

В чём заключается принципиальное различие между эффективностью и результативностью бизнес-процессов и как они взаимосвязаны с итоговым результатом работы? (Выберите один)

А) Результативность отражает степень достижения поставленных целей и соответствие результата требованиям заказчика, а эффективность – соотношение достигнутого результата к затраченным ресурсам; устойчивый успех требует баланса обоих показателей

Б) Эффективность и результативность являются синонимами и измеряются исключительно финансовыми показателями (выручка, EBITDA)

В) Результативность оценивает объём потреблённых ресурсов, а эффективность – только качество конечного продукта без учёта времени и затрат

Г) Взаимосвязь отсутствует: процесс можно оптимизировать по затратам без учёта его соответствия стратегическим целям и ожиданиям клиентов

ВОПРОС 8. Совершенствование и формализация бизнес-процессов

Какие утверждения корректно описывают подходы к формализации и непрерывному совершенствованию бизнес-процессов? (Выберите несколько)

А) Формализация включает документирование процессов в стандартизированных нотациях (BPMN, EPC), назначение владельцев, установление SLA и регламентов, что обеспечивает воспроизводимость и контроль качества

Б) Совершенствование процессов носит непрерывный характер (PDCA, Kaizen, Lean) и опирается на анализ метрик, обратную связь исполнителей и устранение коренных причин потерь

В) Формализация должна быть жёсткой и неизменной, чтобы исключить любые отклонения от регламента, даже при изменении рыночных условий или клиентских ожиданий

Г) Эффективное совершенствование требует баланса между стандартизацией и гибкостью, допуская адаптацию процессов под новые вызовы через управляемые изменения и эксперименты

Д) Оптимизация процессов проводится исключительно внешними консультантами без вовлечения линейных сотрудников, так как они не обладают стратегическим видением

ВОПРОС 9. Разработка системы управления развитием бизнеса компании

Какая последовательность действий наиболее точно отражает логику разработки и внедрения системы управления развитием бизнеса? (Выберите один)

А) Диагностика текущего состояния и зрелости процессов → Формулирование стратегических целей развития → Проектирование архитектуры процессов и метрик (KPI/OKR) → Внедрение инструментов контроля и обратной связи → Регулярный аудит, анализ результатов и адаптация системы

Б) Система разрабатывается исключительно на основе копирования лучших практик конкурентов без учёта внутренней специфики, ресурсов и корпоративной культуры

В) Разработка начинается с закупки сложного программного обеспечения, так как технологии автоматически формируют культуру развития и стратегию без изменения процессов

Г) Система управления развитием фиксируется раз и навсегда на этапе сертификации и не подлежит корректировке до конца стратегического цикла, независимо от изменений во внешней среде

ВОПРОС 10. Интеграция процессов, устойчивости и системы развития для долгосрочной ценности

Какие механизмы обеспечивают синергию между управлением бизнес-процессами, устойчивым развитием и системой управления развитием компании? (Выберите несколько)

А) Внедрение сквозных KPI, объединяющих финансовые, операционные и ESG-показатели в единую панель управления для принятия сбалансированных решений

Б) Использование процессной аналитики (Process Mining) и цифровых двойников для выявления узких мест, углеродного следа операций и возможностей оптимизации ресурсов

В) Изоляция подразделений устойчивого развития от операционных команд, так как ESG-инициативы носят исключительно имиджевый характер и не влияют на ядро бизнеса

Г) Формирование кросс-функциональных команд и центров компетенций для трансляции стратегических целей развития в конкретные улучшения процессов и продуктов

Д) Отказ от регулярного мониторинга нефинансовых показателей в пользу исключительно квартальной финансовой отчётности для снижения административной нагрузки

ВОПРОС 11. Функции управления развитием на уровне организации (корпорации)

Какие функции корректно отражают задачи управления развитием на корпоративном уровне? (Выберите несколько)

А) Формулирование стратегического видения, миссии и долгосрочных целей развития холдинга/компании

Б) Управление инвестиционным портфелем и распределение капитала между бизнес-единицами на основе стратегических приоритетов и ожидаемой отдачи (ROIC, NPV)

В) Прямое оперативное планирование ежедневных задач линейных исполнителей в производственных цехах

Г) Мониторинг макроэкономической, регуляторной и технологической среды, управление кросс-бизнес синергией и корпоративными рисками

Д) Создание единой архитектуры цифровых платформ, стандартов управления и системы корпоративного обучения

ВОПРОС 12. Функции управления развитием бизнес-единиц (СБЕ)

Какие задачи характеризуют управление развитием на уровне бизнес-единицы? (Выберите несколько)

А) Трансляция корпоративной стратегии в конкурентные стратегии для конкретных рынков, продуктовых сегментов или клиентских групп

Б) Управление прибылями и убытками (P&L), операционной эффективностью и клиентским опытом в рамках выделенной зоны ответственности

В) Определение общей дивидендной политики и решение о слияниях/поглощениях на уровне материнской компании

Г) Разработка тактических планов инноваций, маркетинговых стратегий и оптимизация цепочек создания ценности своего направления

Д) Формирование корпоративной финансовой архитектуры и выпуск облигаций на международном рынке

ВОПРОС 13. Подходы к управлению развитием организации и бизнес-единиц

Какие подходы обеспечивают согласованность и результативность управления развитием на обоих уровнях? (Выберите несколько)

А) Каскадное выравнивание целей (Hoshin Kanri, OKR): корпоративные стратегические приоритеты декомпозируются в измеримые инициативы БУ с чёткими метриками и сроками

Б) Сбалансированная система показателей (BSC): интеграция финансовых, клиентских, процессных и обучающих перспектив для балансировки краткосрочных результатов и долгосрочных компетенций

В) Жёсткая централизация всех решений в головном офисе с исключением автономии БУ для минимизации «отклонений от плана»

Г) Портфельный подход: регулярный пересмотр инвестиций в БУ по матрицам привлекательности/конкурентоспособности, сценарное планирование и управляемая диверсификация

Д) Полная децентрализация без корпоративного контроля, так как каждая БУ лучше знает свой рынок и не нуждается в координации

ВОПРОС 14. Адаптивные и проектные подходы в управлении развитием

Каким образом адаптивные (Agile) и проектные методики интегрируются в управление развитием организации и бизнес-единиц? (Выберите один)

А) Корпорация задаёт стратегические «ограждения» (guardrails), бюджетные рамки и приоритетные направления, а БУ и кросс-функциональные команды работают итерациями, тестируют гипотезы, быстро корректируют тактику и масштабируют успешные решения

Б) Agile применяется исключительно в ИТ-подразделениях и не влияет на стратегическое планирование, распределение ресурсов или управление изменениями в бизнес-единицах

В) Проектное управление заменяет операционную деятельность, так как все рутинные процессы переводятся в формат временных инициатив без чётких владельцев и SLA

Г) Адаптивные подходы исключают необходимость обратной связи и регулярного контроля, полагаясь исключительно на самоорганизацию команд без корпоративного мониторинга

ВОПРОС 15. Системная интеграция функций развития и механизмов обратной связи

Какое утверждение наиболее точно отражает архитектуру управления развитием организации и бизнес-единиц в динамичной среде? (Выберите один)

А) Функции управления развитием образуют замкнутый цикл: диагностика зрелости → формулирование стратегии → аллокация ресурсов → исполнение → измерение KPI/OKR → анализ отклонений → организационное обучение и адаптация, с чётким разграничением ролей корпоративного центра и БУ

Б) Корпоративный центр и бизнес-единицы функционируют в изоляции, так как их показатели, горизонты планирования и системы мотивации никогда не пересекаются

В) Управление развитием сводится к ежегодному утверждению бюджетов, после чего контроль не осуществляется до следующего финансового цикла

Г) Развитие организации обеспечивается исключительно внешними консультантами, а внутренние руководители БУ отвечают только за исполнение без права инициативы

ВОПРОС 16. Основы планирования будущего организации

Какие принципы лежат в основе стратегического планирования будущего организации? (Выберите несколько)

А) Сценарное мышление и учёт множественных траекторий развития внешней и внутренней среды

Б) Жёсткая фиксация долгосрочных планов на 5–10 лет без права корректировки

В) Интеграция видения будущего с текущими операционными целями и ресурсными ограничениями

Г) Игнорирование слабых сигналов изменений, так как они не влияют на долгосрочные тренды

Д) Гибкость и адаптивность, допускающая пересмотр приоритетов при изменении макроконтекста или появлении новых возможностей

ВОПРОС 17. Проблемно-ориентированный анализ состояния организации

ючаются ключевые особенности проблемно-ориентированного анализа текущего состояния организации? (Выберите несколько)

А) Фокус на выявлении коренных причин (root causes) дисфункций, а не только на симптоматическом описании проблем

Б) Использование системных диагностических инструментов (анализ разрывов, картирование процессов, опросы стейкхолдеров, аудит компетенций)

В) Оценка разрыва между текущим состоянием и целевыми ориентирами для определения приоритетов трансформации

Г) Проведение анализа исключительно финансовыми методами без учёта организационной культуры, процессов и лидерства

Д) Вовлечение кросс-функциональных команд и линейных руководителей для обеспечения полноты и объективности данных

ВОПРОС 18. Формирование концепции обновлённой организации

Какие элементы обязательно входят в концепцию обновлённой организации? (Выберите один)

А) Формулировка целевого состояния (видение, целевая операционная модель, архитектура процессов, культурные нормы, цифровая зрелость), механизмы перехода и критерии успеха

Б) Перечень краткосрочных тактических задач без привязки к долгосрочному видению и системным изменениям

В) Полное копирование организационной структуры и практик лидеров рынка без адаптации к контексту компании

Г) Описание только технологических изменений, исключающее вопросы управления персоналом, мотивации и коммуникаций

ВОПРОС 19. Направления и содержание стратегических действий при преобразовании организации

На каких принципах базируется определение направлений и содержания стратегических действий в рамках организационной трансформации? (Выберите несколько)

А) Приоритизация инициатив по матрице «воздействие на стратегические цели / требуемые ресурсы и сложность внедрения»

Б) Логическая последовательность (sequencing): от фундаментальных изменений (культура, структура, ключевые процессы) к тактическим улучшениям

В) Одновременный запуск всех проектов трансформации для максимального ускорения, независимо от готовности организации

Г) Учёт готовности к изменениям (change readiness), управление рисками и создание механизмов быстрой обратной связи

Д) Исключение пилотного тестирования стратегических действий, так как оно замедляет процесс преобразования

ВОПРОС 20. Системная логика преобразования: от анализа к действиям

Какое утверждение наиболее точно отражает взаимосвязь между проблемным анализом, концепцией обновления и стратегическими действиями? (Выберите один)

А) Процесс носит циклический и адаптивный характер: диагностика формирует концепцию, концепция определяет приоритетные действия, а результаты внедрения через обратную связь корректируют как концепцию, так и дальнейшие шаги

Б) Планирование будущего и проблемный анализ проводятся разово перед запуском изменений, после чего стратегические действия выполняются жёстко по утверждённому плану без отклонений

В) Концепция обновлённой организации разрабатывается исключительно внешними консультантами и не требует согласования с внутренними стейкхолдерами или валидации на данных

Г) Стратегические действия реализуются изолированно от операционной деятельности, так как трансформация и текущая работа не могут сосуществовать в одной организации

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.

55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Занятия лекционного типа дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно: изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;
- повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Подготовка к занятиям практического вида включает 2 этапа: 1) организационный; 2) закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающемуся необходимо спланировать свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных опе-

раций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала. План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме. Преимущество плана состоит в следующем. Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения. Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании. В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное. В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д. Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословной записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

При применении дистанционных образовательных технологий методические материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1 Основная литература

1. Какаева, Е. А. Инновационный бизнес : стратегическое управление развитием. Учебное пособие / Е. А. Какаева, Е. Н. Дуненкова. — Москва : Дело, 2015. — 176 с. — ISBN 978-5-7749-1021-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/50992.html (дата обращения: 14.10.2021).

2. Быкова, М. А. Управление устойчивым развитием бизнес-структур : монография / М. А. Быкова, Н. Н. Семенов. — Москва : ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012. — 366 с. — ISBN 978-5-4319-0019-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/8381.html (дата обращения: 14.10.2021).

8.2 Дополнительная литература

3. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1037144 (дата обращения: 21.12.2022).

8.3. Интернет-ресурсы

1. http://www.consultant.ru/
2. http://www.garant.ru/
3. http://www.nalog.ru/
4. http://www.gaap.ru/
5. http://www.fd.ru/
6. http://www.ecosocman.ru/

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/

2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/

3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.05 Особенности взаимодействия бизнеса и власти

38.04.02 Менеджмент

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор(ы)–составитель(и):
доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А.Е. Чунина

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А.Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины Б1.В.05 «Особенности взаимодействия бизнеса и власти» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

7. Методические материалы по освоению дисциплины

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.05 «Особенности взаимодействия бизнеса и власти» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
	ПК-8 Способен разработать, реализовать и администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.2 администрирует систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.2.З-1 Знает регламенты и инструменты администрирования системы стратегического управления персоналом, требования к организации, ведению и контролю соответствующего документооборота ПК-8.2.У-1 Умеет администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот, контролировать соблюдение процедур и координировать взаимодействие участников стратегических HR-процессов

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 2 з.е., 72 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 8 академических часов практических занятий,
- 56 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часов контроль.

Дисциплина. Б1.В.05 «Особенности взаимодействия бизнеса и власти» изучается по заочной форме обучения на 2 курсе.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных при изучении дисциплин Теория и практика корпоративного управления.

Форма промежуточной аттестации: зачет с оценкой.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно

регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1 Структура дисциплины
Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	ГЧП и МЧП как механизм взаимодействия бизнеса и государства	19	1			2								16	О, Т
Тема 2	Основные модели и формы ГЧП: мировой и российский опыт	15	1			2								12	О, Т
Тема 3	Приоритетные сферы реализации ГЧП/МЧП в России	17	1			2								14	О, Т
Тема 4	Финансирование и оценка эффективности ГЧП-проектов	17	1			2								14	О, Т
Промежуточная аттестация		4									4				Зачет с оценкой
Итого:		**72**	**4**			**8**					**4**			**56**	**4**

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тест (Т).

Содержание дисциплины

Тема 1. ГЧП и МЧП как механизм взаимодействия бизнеса и государства. ПК-8.2.

Роль государственно-частного и муниципально-частного партнёрства в современной экономике. Ключевые принципы формирования системы управления ГЧП/МЧП на разных уровнях власти. Основные нормативные документы, регулирующие сферу ГЧП в РФ. Значение партнёрства для развития инфраструктуры и привлечения частных инвестиций.

Тема 2. Основные модели и формы ГЧП: мировой и российский опыт. ПК-8.2.

Распространённые формы ГЧП (концессии, аренда госимущества, смешанные предприятия, контракты с инвестиционными обязательствами). Международные подходы (практика Всемирного банка, МВФ, стран ОЭСР) и российская модель партнёрства. Решения Правительства РФ, влияющие на развитие ГЧП в стране.

Тема 3. Приоритетные сферы реализации ГЧП/МЧП в России. ПК-8.2.

Ключевые отрасли применения ГЧП-механизмов: транспортная инфраструктура, ЖКХ, социальная сфера. Анализ примеров проектов (строительство дорог, модернизация коммунальных сетей, объекты образования и здравоохранения). Возможности и ограничения партнёрства. Типичные риски (экологические, финансовые, социальные), сопровождающие реализацию ГЧП-инициатив.

Тема 4. Финансирование и оценка эффективности ГЧП-проектов. ПК-8.2.

Отличия проектного финансирования от бюджетных и кредитных схем. Основные участники процесса (государство, бизнес, финансовые и страховые организации) и источники средств. Критерии оценки эффективности: финансовая модель, социально-экономические эффекты, учёт рисков. Важность выбора оптимальных инструментов финансирования и правовых форм для успешной реализации проектов.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.05 «Особенности взаимодействия бизнеса и власти» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность

выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	ECTS
95 – 100	Отлично	A
85 – 94		B
75 – 84	Хорошо	C
65 – 74		D
60 – 64	Удовлетворительно	E
0 – 59	Неудовлетворительно	F

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.05 «Особенности взаимодействия бизнеса и власти» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. ГЧП и МЧП как механизм взаимодействия бизнеса и государства. ПК-8.2.

Вопросы для опроса:

1. Как вы определяете суть государственно-частного партнёрства (ГЧП) и чем оно принципиально отличается от муниципально-частного партнёрства (МЧП)?
2. В чём, на ваш взгляд, заключается ключевая роль ГЧП/МЧП для современной экономики России — приведите 1–2 конкретных примера положительного влияния?
3. Какие основные принципы должны лежать в основе системы управления ГЧП/МЧП на региональном уровне? Перечислите 2–3 принципа и кратко поясните их значение.
4. Назовите 2–3 ключевых нормативных документа РФ, регулирующих сферу ГЧП, и укажите, какие аспекты партнёрства они преимущественно регламентируют.
5. Какие инфраструктурные сферы, по вашему мнению, наиболее перспективны для реализации проектов ГЧП в России? Обоснуйте свой выбор 1–2 аргументами.
6. В чём заключаются основные преимущества привлечения частного капитала через механизмы ГЧП/МЧП по сравнению с чисто бюджетным финансированием? Укажите 2–3 преимущества.
7. Какие риски и ограничения вы видите в реализации ГЧП-проектов на муниципальном уровне? Приведите 2 примера возможных проблем и предложите краткие пути их минимизации.

8. Как вы оцениваете эффективность текущего взаимодействия бизнеса и власти в сфере ГЧП в вашем регионе (или в России в целом)? Обоснуйте свою оценку 2–3 конкретными факторами.

Примерные вопросы теста. КТ 1.

Тема 2. Основные модели и формы ГЧП: мировой и российский опыт. ПК-8.2.

Вопросы для опроса:

1. Перечислите 3–4 наиболее распространённые формы ГЧП, применяемые в мировой практике, и кратко поясните суть каждой.

2. В чём ключевые отличия концессионной модели ГЧП от аренды государственного имущества с точки зрения распределения рисков и прав собственности? Приведите по 1-2 примеру для каждой формы.

3. Какие особенности российской модели ГЧП вы можете выделить в сравнении с подходами стран ОЭСР? Укажите 2–3 отличительных черты и кратко обоснуйте их.

4. Как практика Всемирного банка и МВФ влияет на формирование стандартов ГЧП в развивающихся странах? Назовите 1–2 конкретных механизма или рекомендации.

5. Приведите пример смешанного государственно-частного предприятия в РФ. В чём заключаются преимущества и недостатки такой формы партнёрства для государства и частного инвестора?

6. Какие типы контрактов с инвестиционными обязательствами чаще всего используются в российских ГЧП-проектах? Опишите 2 таких типа и укажите сферу их типичного применения.

7. Какие решения Правительства РФ за последние 3 года существенно повлияли на развитие ГЧП в России? Назовите 1–2 документа/инициативы и кратко раскройте их суть.

8. В каких отраслях российской экономики, по вашему мнению, применение зарубежных моделей ГЧП требует наибольшей адаптации? Обоснуйте ответ 2–3 аргументами, опираясь на специфику российского законодательства или рыночной среды.

Примерные вопросы теста. КТ 2.

Тема 3. Приоритетные сферы реализации ГЧП/МЧП в России. ПК-8.2.

Вопросы для опроса КТ-2:

1. Назовите 3–4 ключевые отрасли российской экономики, где сегодня наиболее активно применяются механизмы ГЧП/МЧП. Кратко обоснуйте, почему именно эти сферы приоритетны.

2. Приведите конкретный пример реализованного ГЧП-проекта в сфере транспортной инфраструктуры (например, строительство автодороги или транспортного узла). В чём заключались основные преимущества использования ГЧП в этом случае?

3. Какие возможности открывает ГЧП для модернизации жилищно-коммунального хозяйства в малых и средних городах России? Укажите 2–3 конкретных механизма привлечения частного капитала в эту сферу.

4. В чём состоят главные ограничения применения ГЧП-механизмов при строительстве и эксплуатации объектов социальной инфраструктуры (школы, больницы, дома культуры)? Перечислите 2–3 системных барьера.

5. Какие экологические риски чаще всего возникают при реализации крупных ГЧП-проектов (например, в дорожном строительстве или ЖКХ)? Предложите 1–2 способа их минимизации на этапе проектирования.

6. Опишите типичный финансовый риск для частного инвестора в ГЧП-проекте в сфере здравоохранения. Какие механизмы государственной поддержки могут снизить этот риск — назовите 2–3 инструмента.

7. Приведите пример социального риска, связанного с реализацией ГЧП-проекта (например, при реконструкции коммунальной инфраструктуры). Как можно учесть интересы местных жителей на этапе подготовки соглашения?

8. Оцените, насколько, на ваш взгляд, текущая нормативно-правовая база РФ обеспечивает баланс интересов государства и бизнеса в приоритетных сферах ГЧП. Обоснуйте ответ 2–3 аргументами, опираясь на известные вам проекты или законодательные нормы.

Примерные вопросы теста. КТ 3.

Тема 4. Финансирование и оценка эффективности ГЧП-проектов. ПК-8.2.

Вопросы для опроса:

1. В чём заключаются ключевые отличия проектного финансирования от традиционного банковского кредитования и бюджетного финансирования ГЧП-проектов? Назовите 2–3 принципиальных различия.

2. Перечислите основных участников процесса финансирования ГЧП-проекта и кратко (1 предложением) укажите роль каждого: государство, частный инвестор, банки, страховые компании, иные финансовые институты.

3. Какие источники финансирования чаще всего используются в российских ГЧП-проектах? Назовите 3–4 источника и оцените их значимость (например, частные инвестиции, бюджетные субсидии, займы международных финансовых организаций).

4. Какие ключевые показатели финансовой модели необходимо рассчитать для оценки экономической эффективности ГЧП-проекта? Перечислите 3–4 основных параметра (например, NPV, IRR, срок окупаемости) и поясните, что они отражают.

5. Почему при оценке эффективности ГЧП-проекта важно учитывать социально-экономические эффекты? Приведите 2–3 примера таких эффектов (например, создание рабочих мест, рост налоговых поступлений, повышение доступности услуг) и объясните, как они влияют на общую оценку проекта.

6. Какие основные риски следует анализировать при финансовом моделировании ГЧП-проекта? Назовите 3 типа рисков (например, валютные, политические, технологические) и предложите по 1 способу их минимизации.

7. Почему выбор оптимальной организационно-правовой формы проекта (например, концессия, соглашение о ГЧП, СП) влияет на его финансовую устойчивость? Укажите 2–3 аспекта (распределение рисков, доступ к финансированию, налоговые льготы), которые зависят от формы партнёрства.

8. Какие государственные механизмы поддержки (гарантии, субсидии, налоговые льготы) могут повысить привлекательность ГЧП-проекта для частных инвесторов? Приведите 2–3 конкретных инструмента, действующих в РФ, и поясните, как они снижают финансовые риски инвестора.

Примерные вопросы теста. КТ 4.

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в

	работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся		формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,15	15
КТ 2	100	0,15	15
КТ 3	100	0,15	15
КТ 4	100	0,15	15
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ 1.

Тема 1. ГЧП и МЧП как механизм взаимодействия бизнеса и государства. ОПК-3.1, ПК-2.1

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какой ключевой признак отличает проекты ГЧП/МЧП от иных форм взаимодействия государства и бизнеса?

A) Краткосрочный характер сотрудничества (до 1 года)

B) Полное финансирование проекта из государственного бюджета

C) Долгосрочный характер партнёрства (более 3 лет) и распределение рисков между сторонами

D) Отсутствие юридической фиксации обязательств сторон

Кто может выступать публичным партнёром в соглашениях о ГЧП/МЧП?

A) Только федеральные органы власти

B) Только муниципальные образования

C) Российская Федерация, субъект РФ или муниципальное образование

D) Любые юридические лица с государственной долей участия

Какова основная цель привлечения частного партнёра в проекты ГЧП?

A) Полное замещение государственных функций частным бизнесом

B) Привлечение частных инвестиций и компетенций для реализации общественно значимых проектов

C) Снижение налоговой нагрузки на государственный бюджет

D) Передача всей ответственности за проект частному инвестору

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие органы власти участвуют в регулировании ГЧП в РФ?
A) Министерство экономического развития РФ
B) Центральный банк РФ
C) Региональные правительства
D) Муниципальные образования
E) Федеральная антимонопольная служба

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие формы участия государства возможны в проектах ГЧП?
A) Предоставление земельных участков
B) Гарантии по кредитам частного партнёра
C) Полное финансирование проекта
D) Участие в уставном капитале проектной компании
E) Предоставление налоговых льгот

Соотнесите понятия и их определения:
1. ГЧП
2. МЧП
3. Концессия
4. Контракт жизненного цикла
A) Форма партнёрства между муниципальным образованием и частным партнёром для реализации инфраструктурных проектов
B) Долгосрочное соглашение, при котором частный партнёр создаёт и эксплуатирует объект, получая оплату от государства
C) Форма партнёрства между государством и частным бизнесом для реализации общественно значимых проектов
D) Соглашение, по которому частный партнёр получает право эксплуатации объекта за плату

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ 2
Тема 2. Основные модели и формы ГЧП: мировой и российский опыт. ПК-8.2.

Тестовые задания:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какой федеральный закон в РФ регулирует концессионные соглашения?
A) Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ
B) Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ
C) Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ

D) Федеральный закон от 22.07.2005 № 116-ФЗ

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие сферы чаще всего охватываются проектами ГЧП в мировой практике?
A) Транспортная инфраструктура
B) Жилищно-коммунальное хозяйство
C) Оборонная промышленность
D) Здравоохранение и образование
E) Телекоммуникационная инфраструктура

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие принципы характерны для ГЧП?
A) Равенство интересов сторон и свобода выбора действий
B) Конкурентность при выборе частного партнёра
C) Полное финансирование проекта государством
D) Стабильность контракта с возможностью адаптации
E) Невмешательство государства в сферу ответственности частного партнёра

Соотнесите сферы применения ГЧП с примерами объектов:
1. Транспортная инфраструктура
2. ЖКХ
3. Социальная сфера
4. IT-инфраструктура
A) Системы управления движением, автомобильные дороги
B) Центры высокотехнологичной медицины, школы
C) Сети водоснабжения, мусороперерабатывающие заводы
D) Цифровые платформы госуслуг, системы видеонаблюдения

Соотнесите стороны соглашения ГЧП с их функциями:
1. Публичный партнёр
2. Частный партнёр
A) Обеспечивает финансирование, строительство и эксплуатацию объекта
B) Определяет общественные потребности, предоставляет земельные участки и гарантии

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ 3
Тема 3. Приоритетные сферы реализации ГЧП/МЧП в России. ПК-8.2.

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

В какой социальной сфере проекты ГЧП получили наибольшее распространение в РФ?

A) Культура и искусство

B) Высшее образование

C) Здравоохранение (строительство и оснащение больниц)

D) Спорт и физическая культура

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какой риск в проектах ГЧП чаще всего относится к категории «нестрахуемых»?

A) Риск изменения законодательства

B) Риск превышения сметной стоимости строительства

C) Риск снижения спроса на услуги

D) Риск технических сбоев оборудования

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какой механизм чаще всего используется для снижения финансовых рисков частного партнёра в ГЧП-проектах?

A) Полное освобождение от налогов

B) Государственные гарантии и субсидии

C) Передача всех рисков государству

D) Обязательное страхование всех видов рисков

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие ограничения характерны для реализации проектов ГЧП в социальной сфере?

A) Жёсткие требования к качеству услуг

B) Необходимость соблюдения социальных стандартов

C) Ограниченная возможность повышения тарифов

D) Высокие требования к квалификации персонала

E) Отсутствие спроса на услуги

Соотнесите механизм ГЧП с сферой применения:

1. Концессионное соглашение
2. Соглашение о ГЧП/МЧП
3. Контракт жизненного цикла
4. Аренда с инвестициями

A) Модернизация коммунальных сетей

B) Строительство больницы

C) Эксплуатация платного моста

D) Реконструкция городского парка

Соотнесите стадию проекта с характерным риском:

1. Подготовительная стадия
2. Стадия строительства
3. Стадия эксплуатации
4. Завершающая стадия

A) Срыв сроков ввода объекта в эксплуатацию

B) Ошибки в проектной документации

C) Снижение рентабельности проекта

D) Проблемы с передачей объекта государству

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ 4

Тема 4. Финансирование и оценка эффективности ГЧП-проектов. ПК-8.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Что из перечисленного не относится к социально-экономическим эффектам ГЧП?

A) Создание новых рабочих мест

B) Повышение качества общественных услуг

C) Увеличение налоговой нагрузки на бизнес

D) Развитие инфраструктуры в отдалённых регионах

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какой инструмент снижает риски частного партнёра при изменении законодательства в ходе реализации ГЧП-проекта?

A) Полная отмена налогов для проекта

B) «Стабилизационная оговорка» в соглашении

C) Передача всех рисков государству

D) Обязательное страхование политических рисков

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие показатели входят в комплексную оценку эффективности ГЧП?

A) Внутренняя норма доходности (IRR)

B) Срок окупаемости (PB)

C) Социально-экономические эффекты (создание рабочих мест, доступность услуг)

D) Доля частных инвестиций в общем бюджете проекта

E) Количество подписанных соглашений за год

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие правовые формы позволяют структурировать финансирование ГЧП в РФ?

A) Концессионное соглашение

B) Соглашение о ГЧП/МЧП (по 224-ФЗ)

C) Государственный контракт с инвестиционными обязательствами

D) Договор аренды без инвестиций

E) Соглашение о разделе продукции

Соотнесите участника ГЧП с его функцией:

1. Частный партнёр

2. Государственный партнёр
3. Финансовый институт
4. Страховая компания
A) Предоставление кредитов или инвестиций под проект
B) Эксплуатация объекта и выполнение обязательств по соглашению
C) Страхование проектных рисков (строительных, операционных)
D) Определение общественных потребностей и предоставление гарантий

Соотнесите риск с методом его снижения:
1. Финансовый риск
2. Правовой риск
3. Технический риск
4. Социальный риск
A) Чёткая регламентация обязательств в соглашении, «стабилизационная оговорка»
B) Создание резервного фонда, хеджирование валютных рисков
C) Общественные слушания, информирование населения
D) Экспертиза проектной документации, выбор надёжных подрядчиков

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных вариантов.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какой ключевой признак отличает проекты ГЧП/МЧП от иных форм взаимодействия государства и бизнеса?

A) Краткосрочный характер сотрудничества (до 1 года)

B) Полное финансирование проекта из государственного бюджета

C) Долгосрочный характер партнёрства (более 3 лет) и распределение рисков между сторонами

D) Отсутствие юридической фиксации обязательств сторон

Кто может выступать публичным партнёром в соглашениях о ГЧП/МЧП?

A) Только федеральные органы власти

B) Только муниципальные образования

C) Российская Федерация, субъект РФ или муниципальное образование

D) Любые юридические лица с государственной долей участия

Какова основная цель привлечения частного партнёра в проекты ГЧП?

A) Полное замещение государственных функций частным бизнесом

B) Привлечение частных инвестиций и компетенций для реализации общественно значимых проектов

C) Снижение налоговой нагрузки на государственный бюджет

D) Передача всей ответственности за проект частному инвестору

<u>Задания закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из предложенных вариантов:</u>

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

3. Выбрать несколько правильных ответов.

4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, а), в)).

Какие цели преследует государственно-частное партнёрство (ГЧП)?

A) Снижение нагрузки на государственный бюджет

B) Полное замещение государственных функций частным бизнесом

C) Привлечение частных инвестиций в инфраструктурные проекты

D) Увеличение числа государственных предприятий

E) Повышение качества и доступности общественных услуг

Какие сферы чаще всего охватываются проектами ГЧП в РФ?

A) Транспортная инфраструктура

B) Жилищно-коммунальное хозяйство

C) Оборонная промышленность

D) Здравоохранение

E) Образование

Какие риски обычно берёт на себя частный партнёр в проектах ГЧП?

A) Риски строительства и эксплуатации объекта

B) Политические риски изменения законодательства

C) Рыночные риски спроса на услуги
D) Валютные риски при международных проектах
E) Риски финансирования проекта

Какие преимущества получает государство от реализации проектов ГЧП?
A) Сокращение сроков реализации инфраструктурных проектов
B) Полная передача всех рисков частному партнёру
C) Доступ к инновационным технологиям и управленческому опыту
D) Снижение потребности в прямых бюджетных расходах
E) Гарантированная прибыль от проекта

Задание закрытого типа на установление соответствия

1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Соотнесите меру снижения риска с типом риска:
1. Экологический риск
2. Финансовый риск
3. Правовой риск
4. Операционный риск
A) Страхование ответственности
B) Создание резервного фонда
C) Экологическая экспертиза проекта
D) Чёткая регламентация обязательств в соглашении

Соотнесите инструмент финансирования с его характеристикой:
1. Государственные гарантии
2. Проектные облигации
3. Синдицированный кредит
4. Бюджетные субсидии
A) Долговые бумаги, выпускаемые специально под проект, с обеспечением будущими денежными потоками
B) Прямое финансирование из бюджета на определённые цели
C) Обязательство государства возместить часть потерь кредитора при наступлении риска
D) Кредит, предоставленный группой банков на единых условиях

Соотнесите критерий оценки с его содержанием:
1. Финансовая эффективность
2. Социально-экономический эффект
3. Управленческая эффективность
4. Экологическая устойчивость
A) Соответствие проекта целям госпрограмм и потребностям населения
B) Способность проекта генерировать достаточный денежный поток для возврата инвестиций
C) Минимизация негативного воздействия на окружающую среду

D) Качество управления ресурсами и соблюдение сроков

Вопросы на последовательность

Установите последовательность этапов реализации проекта ГЧП в сфере здравоохранения:

A) Эксплуатация больницы частным партнёром
B) Подписание соглашения о ГЧП
C) Проектирование медицинского комплекса
D) Проведение конкурса на выбор частного партнёра
E) Строительство объекта

Определите порядок управления экологическими рисками в проекте ГЧП:

A) Разработка мер по минимизации воздействия
B) Мониторинг экологической ситуации в ходе реализации
C) Проведение экологической экспертизы
D) Оценка потенциальных экологических рисков
E) Корректировка проекта по результатам мониторинга

Установите последовательность действий при выявлении финансового риска в проекте ГЧП:

A) Анализ причин возникновения риска
B) Разработка плана реагирования
C) Фиксация факта возникновения риска
D) Реализация мер по снижению последствий
E) Оценка влияния риска на проект

Определите порядок разрешения социального конфликта при реализации проекта ГЧП:

A) Проведение общественных слушаний
B) Выявление причин недовольства населения
C) Разработка компромиссного решения
D) Информирование населения о принятых мерах
E) Мониторинг общественного мнения после урегулирования

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении

вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1 Основная литература

1. Государственно-частное партнерство. В 2 частях. Ч.1: учебное пособие / Н. В. Еременко, И. Ф. Дедюхина, Ю. В. Лабовская [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2023. — 76 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/138953.html

2. Государственно-частное партнерство. В 2 частях. Ч.2: учебное пособие / Н. В. Еременко, И. Ф. Дедюхина, Ю. В. Лабовская [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2023. — 63 с. — Текст электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/138954.html

8.2 Дополнительная литература

1. Ваславский, Я. И. Государственно-частное партнерство: Институциональный подход : учебник для вузов / Я. И. Ваславский, И. Ю. Ваславская. — Москва : Аспект Пресс, 2019. — 416 с. — ISBN 978-5-7567-1022-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/98945.htm

2. Соколова, Н. Г. Государственно-частное партнерство в реализации долгосрочных инвестиционных проектов РФ: монография / Н. Г. Соколова, И. А. Тюлькина. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 69 с. — ISBN 978-5-4487-0719-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/96555.html

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/

2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/

3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;

4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;

5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.06 «Управление рисками в организации»

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент Е. В. Балясникова

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А.Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины Б1.В.06 «Управление рисками в организации» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.06 «Управление рисками в организации» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Наименование компетенции**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
Документационное обеспечение работы с персоналом Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-2 Способен проводить аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	ПК-2.1 проводит аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации	ПК-2.1.З-1 Знает методологию, стандарты, критерии и процедуры проведения аудита системы процессного управления, требования к оценке соответствия и целевым показателям эффективности организации ПК-2.1.У-1 Умеет проводить комплексный аудит системы процессного управления организации, оценивать её соответствие установленным требованиям.
		ПК-2.2 разрабатывает предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	ПК-2.2.З-1 Знает методы и инструменты разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий, принципы оценки эффективности управленческих решений по совершенствованию системы процессного управления ПК-2.2.У-1 Умеет разрабатывать обоснованные предложения по устранению и профилактике причин отклонений в системе процессного управления, оценивать их реализуемость и ожидаемый эффект для организации

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 4 з.е., 144 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по очной форме обучения:

- 8 академических часов лекций,
- 10 академических часов практических занятий,
- 117 академических час самостоятельной работы,
- 9 академических часов контроль.

Дисциплина Б1.В.06 «Управление рисками в организации» изучается в 3 семестре по заочной форме обучения.

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Тема 1. Понятие, классификация и экономическая сущность рисков предприятия	43	2			2								39	конспект, устный опрос, тестирование
Тема 2.	Тема 2. Методика оценки рисков	45	2			4								39	конспект, устный опрос, решение задач, тестирование
Тема 3.	Тема 3. Политика управления рисками организаций индустрии гостеприимства	47	4			4								39	конспект, устный опрос, тестирование, контрольная точка 1

Промежуточная аттестация		4								9				Экзамен
Итого		**144**	**8**			**10**				**9**			**117**	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1.Понятие, классификация и экономическая сущность финансовых рисков предприятия ПК-2.1, ПК-2.2

Понятие риска, исторический аспект возникновения понятия риска. Современная классификация финансовых рисков. Экономическая сущность финансовых рисков

Тема 2. Методика оценки рисков ПК-2.1, ПК-2.2

Цель оценки финансовых рисков. Этапы оценки рисков. Критерии оценки финансовых рисков. Способы оценки финансовых рисков

Тема 3. Политика управления рисками организаций индустрии гостеприимства ПК-2.1, ПК-2.2

Механизмы минимизации рисков организаций гостиничного и туристического бизнеса. Условия применения различных механизмов нейтрализации рисков.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.06 «Управление рисками в организации» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ, решение ситуационных задач и заданий.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.06 «Управление рисками в организации» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

устный опрос, тестирование, решение задач.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые вопросы для устного опроса к теме 1.

1. Понятие риска.
2. Понятие финансового риска.
3. Классификация финансовых рисков.

4. Экономическая сущность финансовых рисков.

Тестовые задания

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Соотнесите источник риска и его природу:

1. Изменение законодательства	А) Внешний
2. Низкая мотивация персонала	Б) Внутренний
3. Конкуренция на рынке	В) Внешний
4. Сбой системы кондиционирования	Г) Внутренний

Ответ: 1А2Б3В4Г

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов возникновения риска в гостиничной компании:

A) Реализация угрозы (например, пожар)

B) Появление уязвимости (например, устаревшая электропроводка)

C) Фиксация убытков

D) Воздействие внешнего/внутреннего фактора (искра)

Ответ: BDAC

Типовые вопросы для устного опроса к теме 2.

1. Методы оценки финансовых рисков.
2. Этапы оценки финансовых рисков.
3. Методика оценки финансовых рисков.

Решение задач, тестирование.

Задание: Применить различные качественные методы анализа.

1. Определить организацию, для которой будет проведен анализ рисков.

2. Определить основной вид деятельности компании, рынок, на котором она работает, основных конкурентов.

3. Определить риски организации (20 рисков, из которых обоснованно определить 5 наиболее значимых для деятельности организации).

4. Для отобранных пяти значимых рисков составить дерево рисков. Для каждого уровня дерева рисков определить мероприятия для минимизации выявленных рисков.

5. Заполнить матрицу SWOT-анализа.

Сильные стороны	Слабые стороны

Возможности	Угрозы

6. Для выявленных слабых сторон и угроз определить возможные мероприятия для минимизации их отрицательного влияния на деятельность организации.

7. Для выявленных сильных сторон и возможностей определить мероприятия (действия) для их эффективного использования.

8. Провести PEST-анализ макроэкономических факторов организации. Составить таблицу и вычислить взвешенную оценку каждого фактора.

Фактор	Важность (вероятность возникновения) от 0 до 1	Сила влияния от 1 до 5	Направленность влияния «+» - положительное, «-» - отрицательное	Взвешенная оценка (произведение важности и силы с учетом направленности влияния)
Социальные				
Технологические				
Экономические				
Политические				

9. Провести анализ внутренних факторов, влияющих на возникновение рисков организации.

10. Определить механизмы снижения отрицательного влияния выявленных факторов.

Тестовые задания

1. Прочитайте вопрос и выберите верные один или несколько правильных ответов. 1. Какие методы используются для количественной оценки рисков в гостиничном бизнесе?

А) SWOT-анализ

В) Метод сценариев

C) Расчёт показателя ROI
D) Анализ чувствительности доходов к загрузке
E) Вероятностная модель Монте-Карло
Правильные ответы: DE

2. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методом оценки риска и его сутью:

1. Качественный анализ	А) Оценка на основе экспертных мнений и шкал вероятности/ущерба
2. Количественный анализ	Б) Использование математических моделей и статистики
3. Метод сценариев	В) Прогнозирование развития событий при разных условиях
4. SWOT-анализ	Г) Выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

Ответ: 1А2Б3В4Г

Типовые вопросы для устного опроса к теме 3.

Опрос, тестирование.

Устные ответы на вопросы по теме занятия с подготовкой презентации.

вопросы для опроса:

1. Понятие риск-менеджмента. Функции риск-менеджмента. Правила риск-менеджмента.
2. Система риск-менеджмента организации.
3. Особенности управления рисками организаций индустрии гостеприимства:
   a. организации общественного питания.
   b. организации приема и размещения гостей.
   c. компании по организации досуга и отдыха.
4. Механизмы нейтрализации финансовых рисков:
   a. избежание,
   b. лимитирование,
   c. хеджирование,
   d. диверсификация,
   e. самострахование,
   f. страхование,
   g. распределение рисков,
   h. прочие методы внутренней нейтрализации финансовых рисков.

Тестовые задания

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие элементы включает политику управления рисками в сети отелей?

A) Цели и принципы управления рисками

B) Процедуры оценки и мониторинга

C) Расписание корпоративных вечеринок

D) Ответственные лица и их полномочия

E) Дизайн фирменного стиля

Правильные ответы: ABD

2. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между компонентом политики и его содержанием:

1. Цели

2. Ответственность

3. Механизмы контроля

4. Документация

А) Минимизация финансовых потерь и обеспечение безопасности гостей

Б) HR — за кадровые риски, CFO — за финансовые

В) Ежемесячные отчёты, аудит, KPI по безопасности

Г) Реестр рисков, инструкции, протоколы инцидентов

Ответ: 1А2Б3В4Г

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20

КТ 3	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): 60% оценки – вклад текущей аттестации по БРС, 40% - ответы в устной форме по вопросам и решение типовых заданий на экзамене.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную, бинарную системы и ECTS

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS
95 – 100	Отлично	Зачтено	A / passed
85 – 94			B / passed
75 – 84	Хорошо		C / passed
65 – 74			D / passed
55 – 64	Удовлетворительно		E / passed
0 – 54	Неудовлетворительно	Незачтено	F no/ passed

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согла-

сие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Оценка рисков организации качественными методами. Подготовка и защита результатов	100	0,30	30
Контрольная точка 2 Оценка рисков организации количественными методами. Подготовка и защита результатов	100	0,30	30
Результат текущего контроля успеваемости		**0,6**	**60**
Активное участие в обсуждении вопросов по темам практических занятий	100	0,2	20
Дополнительные баллы за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов	100	0,05	5
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи по теме дисциплины	100	0,05	5
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Контрольная точка 1 – выполнение оценки рисков качественными методами оценки рисков реального предприятия с защитой полученных результатов в виде устного доклада и визуализации полученных результатов (презентации).

Контрольная точка 2 – выполнение оценки рисков реального предприятия по бухгалтерской отчетности с защитой полученных результатов в виде устного доклада и визуализации полученных результатов (презентации).

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- активное участие в обсуждении вопросов по темам практических занятий. Совокупно можно получить максимум 100 баллов. По 8 баллов за каждое занятие.
- участие в конференции с докладом (без публикации) – 50 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в публикации в журнале – 100 баллов пропорционально количеству соавторов (не более трех).

КТ – 1.

Задание: Применить различные качественные методы анализа.

1. Определить организацию, для которой будет проведен анализ рисков.
2. Определить основной вид деятельности компании, рынок, на котором она работает, основных конкурентов.
3. Определить риски организации (20 рисков, из которых обоснованно определить 5 наиболее значимых для деятельности организации).
4. Для отобранных пяти значимых рисков составить дерево рисков. Для каждого уровня дерева рисков определить мероприятия для минимизации выявленных рисков.
5. Заполнить матрицу SWOT-анализа.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

6. Для выявленных слабых сторон и угроз определить возможные мероприятия для минимизации их отрицательного влияния на деятельность организации.

7. Для выявленных сильных сторон и возможностей определить мероприятия (действия) для их эффективного использования.

8. Провести PEST-анализ макроэкономических факторов организации. Составить таблицу и вычислить взвешенную оценку каждого фактора.

Фактор	Важность (вероятность возникновения) от 0 до 1	Сила влияния от 1 до 5	Направленность влияния «+» - положительное, «-» - отрицательное	Взвешенная оценка (произведение важности и силы с учетом направленности влияния)
Социальные				
Технологические				
Экономические				
Политические				

9. Провести анализ внутренних факторов, влияющих на возникновение рисков организации.

10. Определить механизмы снижения отрицательного влияния выявленных факторов.

Критерий оценивания:

80-100 баллов ставится студенту, если он правильно выполнил оценку рисков, сделал правильные выводы по результатам расчетов, представил полученные результаты в форме доклада с презентацией, ответил на вопросы после доклада.

60-79 баллов ставится студенту, если были допущены незначительные ошибки или неточности при формулировании выводов или ответах на вопросы после доклада, но в целом, не искажающие результат.

0-59 баллов выставляется студенту, если он не выполнил задание, либо допустил грубые ошибки в расчетах или формулировании выводов, не ответил на вопросы после доклада.

КТ – 2.

Задание: По данным отчетности реального предприятия (форма 1) оценить:

- риски потери ликвидности с помощью анализа таблицы структуры оборотных активов с указанием рисков по каждой группе активов на начало года и на конец года, а также вывод в целом об изменении состояния за год,

Группа активов	Структура оборотных активов, %					
	рекомендуемая				фактическая	
	гостиницы	рестораны	туристические компании	прочие организации индустрии гостеприимства	на начало года	на конец года
А1	35	40	30	30		
А2	25	40	50	40		
А3	40	20	20	30		

- платежеспособность с помощью анализа соотношения групп активов с соответствующими группами пассивов по каждой группе на начало и на конец года с указанием рисков по каждому неравенству, а также в целом совокупность неравенств всех групп активов на начало и на конец года, а также оценить динамику состояния,

Актив	На начало периода	На конец периода	Пассив	На начало периода	На конец периода	Платежный излишек или недостаток (+), (-)	
Наиболее ликвидные активы (А1)			Наиболее срочные обязательства П1)				
Быстро реализуемые активы (А2)			Краткосрочные пассивы (П2)				
Медленно реализуемые активы (А3)			Долгосрочные пассивы (П3)				
Трудно реализуемые активы (А4)			Постоянные пассивы (П4)				
Баланс			Баланс				

- финансовую устойчивость с помощью оценки трехфакторного показателя на начало и на конец года. Определить зону риска.

Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками формирования

1. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат	2. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат	3. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат
$\pm Ф^{С}$ = СОС-ЗЗ или $\pm Ф^{С}$ = стр. 1300 – стр.1100 - (стр.1210 + стр.1220)	$\pm Ф^{сд}$ = СДИ-ЗЗ или $\pm Ф^{сд}$ = стр. 1300 + стр.1400 – стр.1100- (стр.1210 + стр.1220)	$\pm Ф°$ = ОВИ-ЗЗили $\pm Ф°$ = стр. 1300 + стр.1400 + стр.1510 – стр.1100 - (стр.1210 + стр.1220)

Предложить вариант минимизации этих рисков.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в устной форме либо в форме тестирования. Для сдачи в устной форме обучающийся получает экзаменационный билет с вопросами. Сдача в форме тестирования осуществляется в СДО, где вариант формируется системой автоматически случайным выбором из пяти категорий вопросов в количестве 25 на каждый вариант. Время на тестирование – 30 минут.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопросы к устным ответам:

1. Источники рисков.
2. Понятие и классификация рисков.
3. Предпринимательский риск в классической и неоклассической теории.
4. Различные подходы к определению понятия «риск».

5. Особенности индустрии гостеприимства.
6. Неопределенность в индустрии гостеприимства.
7. Риски в индустрии гостеприимства.
8. Зоны риска и кривая риска.
9. Методы качественной оценки рисков.
10. Методы количественной оценки рисков.
11. Источники информации и инструментарий диагностики рисков.
12. Организация риск-менеджмента.
13. Задачи и функции риск-менеджмента.
14. Правила риск-менеджмента.
15. Функциональная структура управления рисками на предприятии.
16. Методы уклонения от риска.
17. Методы локализации и диссипации риска.
18. Методы компенсации риска.
19. Механизмы нейтрализации финансовых рисков.
20. Эффективность управления рисками.

Критерии оценивания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

При решении тестовых заданий

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для

проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.

2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.

3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.

4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник для вузов / Т. Г. Касьяненко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 456 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18872-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560259

2. Чертыковцев, В. К. Математическая теория рисков. Анализ рисков в социально-экономической сфере : учебник для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 102 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14457-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/558358

3. Пузыня, Т. А. Основы риск-анализа : учебник и практикум для вузов / Т. А. Пузыня. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 69 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21554-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/577331

8.2. Дополнительная литература

1. Афонин, П. Н. Система управления рисками : учебное пособие / П. Н. Афонин. — Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2016. — 125 с. — ISBN 978-5-4377-0067-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/42738.html

2. Стратегия и тактика финансового оздоровления и предупреждения банкротства : учебное пособие / О. В. Буреш, Л. Ю. Гербеева, Л. А. Солдатова, Н. В. Чигрова. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013. — 132 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/30082.html

3. Кривошей, В. А. Экономические методы оценки рисков торговой организации : монография / В. А. Кривошей. — Москва : ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012. — 176 с. — ISBN 978-5-905735-10-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/8386.html

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.07 Бизнес-планирование стратегического развития

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:

Доцент кафедры РЭ и М, к.э.н., А.Е. Чунина

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А.Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины Б1.В.07 «Бизнес-планирование стратегического развития» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

3. Содержание и структура дисциплины

4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания

5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся

6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания

7. Методические материалы по освоению дисциплины

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1 Дисциплина Б1.В.07 «Бизнес-планирование стратегического развития» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Код образовательного результата
Документационное обеспечение работы с персоналом Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-3 Способен анализировать, разрабатывать и усовершенствовать процессную архитектуру организации	ПК-3.1 Анализирует и разрабатывает процессную архитектуру организации	ПК-3.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа и проектирования процессной архитектуры организации, требования к её структурированию и согласованию со стратегическими целями бизнеса ПК-3.1.У-1 Умеет проводить анализ действующей процессной архитектуры организации, разрабатывать её проектные модели и обосновывать управленческие решения по формированию структуры бизнес-процессов
	ПК-6 Способен разработать и сопровождать процесс цифровизации и автоматизации управления персоналом	ПК-6.1 Разрабатывает процесс цифровизации и автоматизации управления персоналом	ПК-6.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки процессов цифровизации и автоматизации управления персоналом, требования к их согласованию со стратегией организации ПК-6.1.У-1 Умеет разрабатывать процессы цифровизации и автоматизации управления персоналом, формировать планы их внедрения и обосновывать выбор цифровых решений

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 3 з.е., 72 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 8 академических часов практических занятий,
- 56 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часов контроль

Дисциплина изучается в 3 семестре по заочной форме обучения.

Форма промежуточной аттестации: зачет с оценкой.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Сущность бизнеса корпораций	11				1								10	Конспект лекций, устный опрос
Тема 2	Стратегическое планирование в корпорации и подразделении	10	1			1								8	Конспект лекций, устный опрос
Тема 3	Стратегическое планирование бизнеса	11				1								10	Устный опрос, решение задач
Тема 4	Бизнес-процессы	12	1			1								10	Устный опрос, решение задач
Тема 5	Бизнес-планирование стратегического развития	13	1			2								10	Устный опрос, решение задач
Тема 6	Эффективность бизнес-проектов	11	1			2								8	Устный опрос, решение задач
	Промежуточная аттестация	4								4					Зачет с оценкой

Итого		72	4			8				4			56	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3. Содержание и структура дисциплины

Тема 1. Сущность бизнеса корпораций ПК-3.1, ПК-6.1

Природа высокоэффективного бизнеса: заинтересованные группы, рабочие процессы, ресурсы, организация и организационная культура.

Тема 2. Стратегическое планирование в корпорации и в подразделении ПК-3.1, ПК-6.1

Стратегическое планирование в корпорации (компании) и в подразделении. Определение миссии в корпорации. Стратегические бизнес-единицы (СБЕ). Распределение ресурсов для СБЕ. Планирование нового бизнеса. Сокращение неперспективных производств.

Тема 3. Стратегическое планирование бизнеса ПК-3.1, ПК-6.1

Система и разновидности планов компании. Стратегическое планирование бизнеса. Бизнес-миссия. Анализ окружающей бизнес-среды. Анализ внутренней среды. Контрольная карта слабых и сильных сторон компании. Формулирование целей. Формулирование стратегии. Разработка программы. Реализация стратегии. Обратная связь и контроль.

Глава 4. Бизнес-процессы ПК-3.1, ПК-6.1

Понятие бизнес-процесса. Цель описания бизнес–процессов на макроуровне. Макропроцессы и субпроцессы Границы бизнес-процессов. Основные и обеспечиваюшие бизнес-процессы. Преимущества управления бизнес-процессами. Моделирование бизнес-процессов: понятие, цели и методология. Инжиниринг бизнеса: реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов. Отличие реинжиниринга от функционального управления коммерческой деятельностью. Процесс реинжиниринга. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнеса. Особенности перепроектированных бизнес-процессов по реинжинирингу.

Тема 5. Бизнес-планирование стратегического развития ПК-3.1, ПК-6.1

Понятие и классификация бизнес-проектов. Особенности инновационных бизнес-проектов. Процесс определения целей бизнес-проекта. Признаки бизнес-проекта. Участники бизнес-проекта, их функции и индивидуальные интересы. Схема разработки бизнес-проекта. Этапы предынвестиционной фазы бизнес-проекта. Реализация инвестиционного проекта. Функционирование (эксплуатация) проекта как фаза получения дохода на вложенный капитал. Разработка стратегии бизнес-проекта. Выбор стратегических ориентиров при разработке бизнес-проектов. Бизнес-план как основная составляющая делового проекта. Процесс бизнес-планирования. Последовательность разработки бизнес-плана. Стадии реализации бизнес плана и их содержание. Управление реализацией бизнес-плана.

Тема 6. Эффективность бизнес-проектов ПК-3.1, ПК-6.1

Определение эффективности инвестиционных бизнес-проектов. Сбор и обработка исходных данных для расчета эффективности бизнес-проекта. Процесс принятия решений и расчет долей прибыли корпорации и инвестора. Учет валютно-финансовых факторов при финансовом планировании бизнес-проекта. Расчет экономической эффективности бизнес-проекта. Интегральные показатели эффективности бизнес-проекта.

Комплекс услуг, способствующих повышению эффективности реализации бизнес-плана. Компьютерные программные продукты, используемые в бизнес-планировании. Консалтинговая поддержка бизнеса. Организация деятельности компании в Интернет. Обеспечение безопасности деловой информации компании.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине «Методы оптимизации в экономической безопасности» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при прове-

дении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ, решение ситуационных задач и заданий.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Вопросы для опроса

1. Что такое природа высокоэффективного бизнеса:
2. Что представляют собой заинтересованные группы,
3. Опишите рабочие процессы, ресурсы,
4. Что такое организация и организационная культура.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Заинтересованные группы (стейкхолдеры) в высокоэффективном бизнесе

Какие характеристики наиболее точно отражают подход к управлению заинтересованными группами в высокоэффективных организациях? (Выберите несколько)

А) Фокус исключительно на максимизации краткосрочной прибыли для акционеров

Б) Системный баланс интересов клиентов, сотрудников, поставщиков, акционеров, регуляторов и общества

В) Активное вовлечение стейкхолдеров в со-создание ценности, обратную связь и совместное решение проблем

Г) Игнорирование социальных и экологических ожиданий ради снижения операционных издержек

Д) Прозрачная коммуникация и проактивное управление ожиданиями для минимизации репутационных рисков и конфликтов

Правильные ответы: Б, В, Д

Пояснение: Высокоэффективный бизнес опирается на модель stakeholder capitalism: долгосрочная устойчивость достигается через баланс интересов, совместное создание ценности и открытую коммуникацию. Варианты А и Г отражают устаревший подход, который ведёт к эрозии доверия, регуляторным рискам и потере конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

ВОПРОС 2. Рабочие процессы и их организация

Какие принципы лежат в основе построения рабочих процессов в компаниях с высокой операционной эффективностью? (Выберите несколько)

А) Жёсткая функциональная разобщённость подразделений без сквозной ответственности за результат

Б) Процессно-ориентированный подход с назначенными владельцами процессов и чёткими SLA

В) Непрерывное совершенствование (PDCA, Kaizen, Lean) и системное устранение потерь (муда)

Г) Ориентация процессов на конечного потребителя и быстрая адаптация к изменениям спроса

Д) Фиксация регламентов «раз и навсегда» без возможности корректировки по результатам обратной связи

Правильные ответы: Б, В, Г

Пояснение: Высокая эффективность достигается за счёт сквозного владения процессами, культуры непрерывного улучшения и клиентоцентричной гибкости. Варианты А и Д противоречат современным принципам процессного управления: функциональные «силосы» и ригидность регламентов замедляют реакции, увеличивают издержки и снижают качество.

ВОПРОС 3. Ресурсы и организационная структура

Какие характеристики описывают эффективное управление ресурсами и архитектурой организации в высокоэффективном бизнесе? (Выберите несколько)

А) Ресурсы распределяются исключительно по историческому принципу без привязки к стратегическим приоритетам

Б) Ключевыми стратегическими ресурсами признаются знания, компетенции персонала, данные и цифровая инфраструктура

В) Организационная структура динамична: создаются кросс-функциональные, проектные или сетевые команды под конкретные задачи рынка

Г) Принятие решений базируется на данных (data-driven) и аналитике в реальном времени, а не только на опыте или интуиции

Д) Структура сохраняется жёстко иерархической независимо от скорости изменений внешней среды и сложности задач

Правильные ответы: Б, В, Г

Пояснение: В современной экономике нематериальные активы (знания, данные, компетенции) создают основную добавленную стоимость. Гибкие структуры и data-driven подход обеспечивают скорость, точность решений и адаптивность. Варианты А и Д описывают ресурсно-бюрократические модели, которые не способны конкурировать в условиях VUCA/BANI-среды.

ВОПРОС 4. Организационная культура как драйвер эффективности

Какие черты корпоративной культуры устойчиво коррелируют с высокой результативностью бизнеса? (Выберите несколько)

А) Культура психологической безопасности, допускающая конструктивные ошибки и открытое обсуждение проблем

Б) Ориентация на непрерывное обучение, развитие лидерства и прозрачные карьерные траектории

В) Жёсткая иерархия, при которой инициатива снизу подавляется ради сохранения административной стабильности

Г) Чёткая система ответственности за результаты в сочетании с доверием и делегированием полномочий

Д) Внутренняя конкуренция подразделений за ограниченные ресурсы без механизмов кооперации и обмена знаниями

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Исследования (Edmondson, Schein, McKinsey) подтверждают: психологическая безопасность, learning orientation и accountable trust повышают инновационность, удержание талантов и скорость исполнения. Варианты В и Д формируют культуру страха, изоляции и «внутреннего каннибализма», что системно снижает общую эффективность организации.

ВОПРОС 5. Системная интеграция элементов высокоэффективного бизнеса

Какое утверждение наиболее точно отражает природу высокой эффективности как результата взаимодействия стейкхолдеров, процессов, ресурсов и культуры? (Выберите один)

А) Эффективность достигается за счёт изолированной оптимизации одного элемента (например, только внедрения ИТ-систем или только изменения KPI)

Б) Устойчивое преимущество формируется через синхронизацию интересов стейкхолдеров, гибких процессов, стратегического распределения ресурсов и адаптивной культуры, создающих самоусиливающуюся систему развития

В) Организационная культура не влияет на результативность, так как определяется исключительно рыночной конъюнктурой

Г) Рабочие процессы и ресурсы управляют сами собой при наличии современного программного обеспечения без участия руководства

Правильный ответ: Б

Пояснение: Высокая эффективность — эмерджентное свойство системы. Она возникает только при согласованном взаимодействии всех элементов: культура поддерживает процессы, процессы эффективно используют ресурсы, ресурсы создают ценность для

стейкхолдеров, а обратная связь от стейкхолдеров корректирует культуру и стратегию. Варианты А, В, Г отражают редукционистский или технологический детерминизм, игнорирующий организационную сложность и человеческий фактор.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы для опроса

1. Охарактеризуйте стратегическое планирование в корпорации (компании) и в подразделении.
2. Дайте определение миссии в корпорации.
3. Что такое стратегические бизнес-единицы (СБЕ).
4. Как проводится распределение ресурсов для СБЕ.
5. Как осуществляется планирование нового бизнеса.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Уровни стратегического планирования и роль миссии корпорации

Какие утверждения корректно характеризуют уровни стратегического планирования и назначение миссии в корпоративной системе? (Выберите несколько)

А) Корпоративный уровень определяет миссию, видение, портфель бизнесов и принципы распределения ресурсов между стратегическими единицами, а уровень подразделений (СБЕ) разрабатывает конкурентные стратегии для конкретных рынков и продуктовых сегментов

Б) Миссия корпорации формулирует её фундаментальную цель, границы деятельности, базовые ценности и долгосрочное предназначение для общества, клиентов и стейкхолдеров

В) Стратегическое планирование в подразделении полностью автономно и игнорирует корпоративные директивы, фокусируясь только на краткосрочных операционных бюджетах

Г) Миссия разрабатывается исключительно на уровне функциональных служб (маркетинг, HR) и не влияет на выбор рынков, инвестиций и кадровой политики

Правильные ответы: А, Б

Пояснение: Стратегическое планирование в корпорации носит иерархический характер: корпоративный уровень задаёт вектор и управляет портфелем, бизнес-уровень (СБЕ) отвечает за конкурентные преимущества на конкретных рынках. Миссия является смысловым и стратегическим фундаментом, каскадируемым во все уровни управления. Варианты В и Г неверны: подразделенческое планирование должно быть согласовано с корпоративной стратегией, а миссия влияет на все ключевые решения, а не только на HR или маркетинг.

ВОПРОС 2. Стратегические бизнес-единицы (СБЕ) и распределение ресурсов

Какие характеристики точно описывают концепцию СБЕ и принципы распределения корпоративных ресурсов между ними? (Выберите несколько)

А) СБЕ — это обособленное направление деятельности с собственной миссией/стратегией, чётко определённым рынком, конкурентами и измеримыми финансовыми результатами, которым можно управлять относительно независимо

Б) Распределение ресурсов между СБЕ базируется исключительно на историческом принципе пропорционального финансирования, без учёта перспектив роста, конкуренции и синергии

В) Для приоритизации инвестиций применяются портфельные модели (матрицы BCG, GE-McKinsey), оценивающие привлекательность отрасли и конкурентную позицию бизнеса

Г) Ресурсы направляются преимущественно в «звёзды» и перспективные «трудные дети» («вопросы»), тогда как «собаки» часто подвергаются сбору урожая (harvesting), реструктуризации или дивестированию

Д) СБЕ не могут оцениваться по отдельности, так как корпорация всегда рассматривает бизнес как единый монолит без внутреннего разделения рынков и технологий

Правильные ответы: А, В, Г

Пояснение: Концепция СБЕ позволяет декомпозировать сложный портфель на управляемые элементы с чёткими границами ответственности. Распределение капитала основано на стратегическом потенциале, а не на инерции (Б неверно). Портфельные матрицы (В) и логика инвестирования/сбора урожая (Г) являются стандартами корпоративного финансирования. Вариант Д противоречит самой идее СБЕ и децентрализованного управления портфелем.

ВОПРОС 3. Планирование нового бизнеса и диверсификация

Какие подходы и критерии являются ключевыми при планировании нового бизнеса в рамках корпоративной стратегии? (Выберите несколько)

А) Планирование начинается с анализа стратегических разрывов, оценки рыночных ниш и проверки соответствия новых направлений базовым компетенциям и ресурсам компании

Б) Выбор формы входа (органический рост, M&A, стратегические альянсы, франчайзинг, joint ventures) определяется скоростью выхода, уровнем риска, доступом к критическим активам и степенью контроля

В) Корпорация обязана запускать все выявленные перспективные направления одновременно для максимизации рыночного присутствия, независимо от финансовой ёмкости и управленческих ограничений

Г) Оценка целесообразности включает анализ потенциальной синергии с существующими СБЕ, требуемых инвестиций, барьеров входа, регуляторных ограничений и сценарных рисков

Д) Новый бизнес всегда создаётся как полностью изолированная структура без использования корпоративных брендов, каналов дистрибуции, ИТ-систем и административных функций

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Планирование нового бизнеса носит системный характер: от выявления возможностей до выбора архитектуры входа и оценки синергетического эффекта. Вариант В игнорирует принцип фокусировки и ограничения ресурсов, что ведёт к распылению капитала. Вариант Д неверен: одна из ключевых целей диверсификации — извлечение синергии за счёт использования общих компетенций, каналов, бренда и инфраструктуры.

ВОПРОС 4. Сокращение неперспективных производств и выход из бизнеса

Какие стратегии и принципы применяются при сокращении или ликвидации неперспективных направлений в корпоративном портфеле? (Выберите несколько)

А) «Сбор урожая» (harvesting) предполагает постепенное снижение инвестиций в направление для максимизации краткосрочного денежного потока перед полным выходом

Б) Ликвидация или продажа непрофильных/убыточных активов позволяет высвободить капитал для финансирования перспективных СБЕ, снижения долговой нагрузки и повышения ROIC

В) Сокращение всегда требует немедленного закрытия без анализа возможности операционного оздоровления, реструктуризации затрат или поиска стратегического партнёра

Г) Процесс выхода включает оценку юридических, социальных (занятость, региональные последствия), экологических и репутационных рисков, а также планирование коммуникаций со стейкхолдерами

Д) Выведение активов из портфеля не влияет на корпоративную стратегию, так

как рассматривается исключительно как бухгалтерская операция по закрытию убыточных статей

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Управление портфелем включает не только рост, но и дисциплинированный выход из неэффективных направлений. Harvesting, divestiture и structured exit позволяют оптимизировать капитал. Вариант В ошибочен: стандартная практика предусматривает анализ turnaround-возможностей перед ликвидацией. Вариант Д неверен: выход из бизнеса — стратегическое решение, меняющее архитектуру портфеля, восприятие рынка и долгосрочную траекторию роста.

ВОПРОС 5. Системная интеграция миссии, СБЕ, ресурсов и стратегического контроля

Какое утверждение наиболее точно отражает взаимосвязь между миссией корпорации, управлением СБЕ, распределением ресурсов и механизмами стратегического контроля? (Выберите один)

А) Миссия задаёт стратегический вектор, на основе которого формируются СБЕ, распределяются ресурсы по приоритетам, а система стратегического контроля (регулярные обзоры портфеля, сбалансированные показатели, early-warning индикаторы) обеспечивает корректировку планов и своевременный выход из неперспективных направлений

Б) Миссия носит исключительно декларативный характер и не влияет на распределение ресурсов, которые определяются только текущей ликвидностью и краткосрочными бюджетами подразделений

В) Управление СБЕ полностью автономно от корпоративного центра, поэтому миссия и стратегический контроль применяются только на уровне головного офиса без каскадирования в бизнес-единицы

Г) Планирование нового бизнеса и сокращение старых производств осуществляются изолированно друг от друга, так как не влияют на общую архитектуру корпоративного портфеля и распределение капитала

Правильный ответ: А

Пояснение: Высокоэффективная корпорация строит замкнутый цикл управления: миссия → стратегия → портфель СБЕ → распределение ресурсов → стратегический контроль → корректировка/выход/вход. Это обеспечивает адаптивность, фокус на создании ценности и дисциплину капитала. Варианты Б–В–Г отражают фрагментированное управление, которое ведёт к распылению ресурсов, потере стратегического фокуса и запаздывающим реакциям на изменения среды.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы для опроса

1. Что такое система и разновидности планов компании.
2. Как проводится стратегическое планирование бизнеса.
3. Что такое бизнес-миссия.
4. Как проводится анализ окружающей бизнес-среды и анализ внутренней среды.
5. Что такое контрольная карта слабых и сильных сторон компании.
6. Как проводится формулирование целей и формулирование стратегии.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Система и разновидности планов компании. Стратегическое планирование бизнеса

Какие характеристики корректно описывают систему иерархии планов в компании и роль стратегического планирования? (Выберите несколько)

А) Стратегические планы определяют долгосрочное направление развития, миссию, видение и ключевые инициативы на период 3–5+ лет

Б) Тактические (бюджетные) планы детализируют стратегические цели на 1–2 года, распределяя финансовые, кадровые и материальные ресурсы по подразделениям

В) Операционные планы разрабатываются исключительно топ-менеджментом и не передаются на уровень линейных руководителей

Г) Планы образуют каскадную систему: операционные обеспечивают выполнение тактических, а тактические – достижение стратегических целей

Д) Стратегическое планирование полностью заменяет операционное, так как детализирует ежедневные задачи сотрудников

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Планирование в компании носит многоуровневый характер. Стратегический уровень задаёт вектор и границы деятельности (А), тактический – распределяет ресурсы и устанавливает中期-цели (Б), операционный – обеспечивает ежедневное исполнение через регламенты и графики. Все уровни взаимосвязаны (Г). Варианты В и Д неверны: операционные планы создаются на уровне подразделений и руководителей среднего звена, а стратегическое планирование не подменяет, а направляет операционную деятельность.

ВОПРОС 2. Бизнес-миссия. Анализ окружающей и внутренней среды

Какие утверждения точно отражают назначение бизнес-миссии и методы анализа внешней и внутренней среды компании? (Выберите несколько)

А) Миссия формулирует фундаментальную цель существования организации, её базовые ценности, целевые аудитории и границы деятельности, выступая ориентиром для всех стратегических решений

Б) Анализ внешней среды (PESTEL, модель 5 сил Портера) выявляет возможности и угрозы, формируемые макроэкономическими, технологическими, регуляторными и конкурентными факторами

В) Анализ внутренней среды фокусируется исключительно на финансовых отчётах за прошлый год без оценки компетенций, процессов и организационной культуры

Г) Внутренний анализ оценивает сильные и слабые стороны компании через аудит ресурсов, ключевых компетенций, цепочки создания ценности и операционной эффективности

Д) Миссия пересматривается ежеквартально в зависимости от краткосрочных колебаний спроса и курсов валют

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Миссия – это устойчивый смысловой фундамент, а не тактический инструмент (Д неверно). Внешний анализ выявляет рыночные/макро-факторы (Б), внутренний – ресурсно-компетенционный потенциал и операционные процессы (Г). Вариант В ошибочен: внутренний анализ носит комплексный характер и включает нематериальные активы, культуру, процессы и управленческий потенциал.

ВОПРОС 3. Контрольная карта слабых и сильных сторон. Формулирование целей

Какие принципы лежат в основе составления контрольной карты (матрицы) сильных и слабых сторон компании и формулирования стратегических целей? (Выберите несколько)

А) Контрольная карта систематизирует внутренние факторы (ресурсы, технологии, кадры, процессы) и внешние факторы (тренды, действия конкурентов, регуляторика) для выявления стратегических соответствий и критических разрывов

Б) Цели должны формулироваться по принципам SMART: конкретные, измеримые, достижимые, релевантные миссии/стратегии и ограниченные по времени

В) Целеполагание ограничивается только финансовыми показателями (выручка,

EBITDA), так как нефинансовые метрики не влияют на долгосрочную устойчивость

Г) Эффективная система целей носит каскадный характер: корпоративные цели декомпозируются на цели бизнес-единиц, функциональных подразделений и ключевых сотрудников

Д) Слабые стороны фиксируются как неизменные константы, так как их устранение требует инвестиций, несовместимых со стратегическим циклом

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Контрольная карта (SWOT/матрица соответствий) связывает внутренний потенциал с внешней средой для выбора стратегических альтернатив. Цели должны быть SMART и каскадированы по организации для обеспечения согласованности действий. Варианты В и Д противоречат современной парадигме: сбалансированные системы показателей (BSC) доказали критическую роль нефинансовых метрик, а слабые стороны подлежат устранению, компенсации или стратегическому обходу.

ВОПРОС 4. Формулирование стратегии. Разработка программы

Каковы ключевые этапы и требования к формулированию стратегии и разработке программ её реализации? (Выберите один)

А) Формулирование стратегии выбирает общее направление конкуренции и позиционирования, а разработка программы трансформирует стратегические намерения в конкретные проекты, бюджеты, календарные графики и ответственных исполнителей

Б) Стратегия формулируется исключительно на основе интуиции руководства, тогда как программы разрабатываются внешними консультантами без участия внутренних команд

В) Программа реализации не требует привязки к ресурсам и срокам, так как её главная задача – задать общее видение будущего состояния рынка

Г) Формулирование стратегии и разработка программ являются разовыми актами, не подлежащими корректировке до завершения стратегического цикла

Правильный ответ: А

Пояснение: Стратегия определяет «куда и как» компания будет конкурировать, а программа (action plan) отвечает на вопросы «что, кто, когда, за сколько и с какими ресурсами». Это перевод стратегических намерений в операционную плоскость. Варианты Б–Г искажают процесс: стратегия требует аналитической базы и вовлечения ключевых исполнителей, программы должны быть ресурсно обеспечены, а весь цикл носит итеративный и адаптивный характер.

ВОПРОС 5. Реализация стратегии. Обратная связь и контроль

Какие механизмы обеспечивают успешную реализацию стратегии и эффективный стратегический контроль? (Выберите несколько)

А) Реализация стратегии требует согласования организационной структуры, систем мотивации, корпоративной культуры и распределения ресурсов с выбранным стратегическим курсом

Б) Стратегический контроль включает регулярный мониторинг ключевых показателей (KPI), анализ отклонений «план-факт», выявление первопричин и принятие корректирующих действий

В) Обратная связь в стратегическом управлении носит исключительно нисходящий характер, так как информация от исполнителей не влияет на корректировку стратегии

Г) Эффективный контроль опирается на сбалансированную систему показателей (BSC) и регулярные стратегические сессии, позволяющие адаптировать тактику к изменениям среды без потери долгосрочного фокуса

Д) Стратегия считается реализованной автоматически после утверждения бизнес-плана, поэтому контроль и обратная связь не требуются до окончания планового периода

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Успешная реализация стратегии зависит от организационной согласованности (структура, мотивация, культура, ресурсы). Стратегический контроль – это непрерывный цикл мониторинга, анализа отклонений и корректировок. BSC обеспечивает многомерную оценку, а регулярные стратегические обзоры позволяют сохранять гибкость. Варианты В и Д неверны: эффективная обратная связь двусторонняя, а стратегия требует постоянного мониторинга и адаптации, а не «закрытия» на весь период.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Вопросы для опроса

1. Дайте понятие бизнес-процесса, макропроцессов и субпроцессов
2. Как определяются границы бизнес-процессов.
3. Что такое основные и обеспечиваюшие бизнес-процессы.
4. Как проводится моделирование бизнес-процессов: понятие, цели и методология.
5. Что такое инжиниринг бизнеса: реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов.
6. В чем отличие реинжиниринга от функционального управления коммерческой деятельностью.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Понятие бизнес-процесса, макроуровень, границы и иерархия

Какие утверждения корректно отражают сущность бизнес-процесса, цели его макроуровневого описания, иерархию и границы? (Выберите несколько)

А) Бизнес-процесс – это устойчивая, целенаправленная последовательность взаимосвязанных действий, преобразующих входы в выходы с созданием ценности для внешнего или внутреннего клиента

Б) Описание процессов на макроуровне необходимо исключительно для детализации должностных инструкций линейных сотрудников

В) Макропроцессы охватывают сквозные цепочки создания ценности, а субпроцессы представляют их декомпозированные элементы с более узкими границами и специфичными входами/выходами

Г) Границы бизнес-процесса определяются точками начала (триггер/вход) и завершения (результат/выход), что позволяет чётко разграничить ответственность и интерфейсы с другими процессами

Д) Макроуровневое описание игнорирует внешнюю среду и фокусируется только на внутренних операционных издержках

Правильные ответы: А, В, Г

Пояснение: Бизнес-процесс ориентирован на создание ценности (А). Макроуровень даёт топ-менеджменту обзор сквозных потоков, выявляет системные узкие места и точки взаимодействия, а не заменяет регламенты должностей (Б неверно). Иерархия «макро → субпроцесс → операция» обеспечивает управляемость (В). Чёткие границы позволяют определить владельца процесса и точки сопряжения (Г). Макроописание обязательно учитывает клиентов, поставщиков и рыночный контекст (Д неверно).

ВОПРОС 2. Основные и обеспечивающие процессы. Преимущества процессного управления

Какие характеристики точно описывают классификацию бизнес-процессов и выгоды перехода к процессному управлению? (Выберите несколько)

А) Основные процессы непосредственно создают ценность для внешнего клиента и генерируют доход (например, разработка, производство, продажи, доставка)

Б) Обеспечивающие процессы не влияют на конечный результат, поэтому их оптимизация не имеет экономического смысла

В) Преимущества процессного управления включают повышение прозрачности, сокращение циклов, снижение транзакционных издержек, повышение качества и гибкости организации

Г) Переход от функционального к процессному управлению устраняет «силосный» эффект, обеспечивая сквозную ответственность за результат

Д) Обеспечивающие процессы (ИТ, HR, бухгалтерия, закупки, юристы) изолированы от основных и не требуют интеграции в общую архитектуру процессов компании

Правильные ответы: А, В, Г

Пояснение: Основные процессы формируют клиентскую ценность и выручку (А). Обеспечивающие процессы создают инфраструктуру для работы основных; их оптимизация даёт значительный экономический и операционный эффект (Б неверно). Процессный подход заменяет ведомственную разобщённость сквозной ответственностью (Г) и приносит измеримые операционные выгоды (В). Обеспечивающие процессы должны быть тесно интегрированы в архитектуру и SLA-соглашения с основными (Д неверно).

ВОПРОС 3. Моделирование бизнес-процессов: понятие, цели и методология

Какие утверждения верно характеризуют цели, инструментарий и принципы моделирования бизнес-процессов? (Выберите несколько)

А) Моделирование – это создание формализованных графических или математических представлений процессов для анализа, коммуникации, оптимизации и автоматизации

Б) Ключевые цели включают выявление узких мест, стандартизацию операций, обучение персонала, подготовку к сертификации и проектирование ИТ-решений

В) В современной практике преимущественно используются нотации BPMN 2.0, EPC, IDEF0/IDEF3, обеспечивающие однозначную интерпретацию ролей, потоков, событий и данных

Г) Моделирование заменяет необходимость внедрения систем управления эффективностью, так как само по себе гарантирует рост прибыли без организационных изменений

Д) Выбор методологии моделирования должен учитывать тип процесса, целевую аудиторию (аналитики, разработчики, менеджеры) и решаемые задачи (анализ, регламентация, автоматизация)

Правильные ответы: А, Б, В, Д

Пояснение: Моделирование – диагностический и проектный инструмент, а не волшебная палочка. Оно требует последующего внедрения, изменения процессов и контроля (Г неверно). Нотации (BPMN, IDEF и др.) стандартизируют язык коммуникации между бизнесом и ИТ (В). Цели многогранны (Б), а выбор нотации всегда контекстуален (Д).

ВОПРОС 4. Реинжиниринг vs совершенствование. Отличие от функционального управления

Какие положения корректно описывают бизнес-инжиниринг, реинжиниринг и их отличие от традиционного функционального управления? (Выберите несколько)

А) Реинжиниринг (BPR) предполагает радикальное переосмысление и фундаментальное перепроектирование процессов для достижения прорывных улучшений, тогда как совершенствование (BPI/Kaizen) носит эволюционный, постепенный характер

Б) В отличие от функционального управления, ориентированного на вертикальную подчинённость и локальную оптимизацию отделов, реинжиниринг фокусируется на сквозных потоках создания ценности и клиентоцентричности

В) Процесс реинжиниринга включает подготовку, идентификацию процессов, анализ «как есть», проектирование «как будет», внедрение и мониторинг результатов

Г) Реинжиниринг требует минимальных изменений в организационной структуре

и корпоративной культуре, так как опирается исключительно на обновление программного обеспечения

Д) Функциональное управление и реинжиниринг полностью тождественны по целям, методам и ожидаемым результатам

Правильные ответы: А, Б, В

Пояснение: BPR – это парадигмальный сдвиг от «как улучшить существующее» к «зачем мы делаем это именно так» (А). Он ломает функциональные барьеры, выстраивая процессы вокруг клиента и результата (Б). Цикл BPR следует чёткой методологии (В). Утверждения Г и Д фундаментально неверны: реинжиниринг требует глубоких структурных, культурных и ролевых изменений, а функциональное и процессное управление представляют конкурирующие парадигмы организации труда.

ВОПРОС 5. Роль ИТ в реинжиниринге и особенности перепроектированных процессов

Какие характеристики точно отражают роль информационных технологий в реинжиниринге и свойства перепроектированных процессов? (Выберите несколько)

А) ИТ в реинжиниринге выступают не просто инструментом автоматизации старых процедур, а катализатором принципиально новых способов выполнения работ и создания ценности

Б) Перепроектированные процессы характеризуются объединением ранее разрозненных операций, принятием решений исполнителями на местах, параллельным выполнением задач и единой точкой контакта с клиентом

В) Роль ИТ в реинжиниринге ограничивается заменой бумажных носителей на электронные без изменения логики процессов и распределения полномочий

Г) Особенности реинжиниринговых процессов включают снижение циклов, устранение дублирования, повышение гибкости, встроенный контроль качества и ориентацию на результат, а не на соблюдение процедур

Д) Внедрение ИТ в рамках реинжиниринга автоматически гарантирует успех проекта без необходимости управления изменениями, обучения персонала и пересмотра KPI

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Согласно Хаммеру и Чампи, ИТ – это «enabler», позволяющий переосмыслить саму архитектуру работы, а не просто ускорить старые рутинные операции (В неверно). Перепроектированные процессы действительно становятся параллельными, клиентоориентированными и наделёнными полномочиями (Б), что даёт радикальное улучшение показателей (Г). Технологическое внедрение без управления изменениями, обучения и адаптации системы мотивации неизбежно ведёт к сопротивлению и провалу (Д неверно).

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Вопросы для опроса

1. Дайте понятие и классификация бизнес-проектов.
2. Опишите схему разработки бизнес-проекта.
3. Как проводится разработка стратегии бизнес-проекта и выбор стратегических ориентиров при разработке бизнес-проектов.
4. Что такое бизнес-план как основная составляющая делового проекта.
5. Охарактеризуйте процесс бизнес-планирования.
6. Опишите последовательность разработки бизнес-плана.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Понятие, классификация, признаки и особенности инновационных бизнес-проектов

Какие характеристики корректно описывают сущность бизнес-проекта, его классификацию и специфику инновационных проектов? (Выберите несколько)

А) Бизнес-проект — временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата в условиях ограниченных ресурсов и сроков

Б) Классификация проектов осуществляется по масштабу, срокам реализации, источникам финансирования, отраслевой принадлежности и степени новизны

В) Инновационные проекты характеризуются высокой степенью неопределённости, длительным периодом НИОКР, повышенными техническими и рыночными рисками, но потенциально сверхдоходностью

Г) Главные признаки бизнес-проекта: бесконечный характер деятельности, повторяемость процессов и отсутствие чётко закреплённого бюджета

Д) Ключевые признаки включают: целенаправленность, уникальность результата, ограниченность во времени, взаимосвязанность задач и измеримость итогов

Правильные ответы: А, Б, В, Д

Пояснение: Бизнес-проект по определению временен и уникален (А, Д). Классификация многомерна и служит для выбора методологии управления и источников финансирования (Б). Инновационные проекты несут высокие риски и неопределённость на ранних этапах, но компенсируют их прорывной отдачей (В). Вариант Г неверен: он описывает операционную (рутинную) деятельность, а не проект.

ВОПРОС 2. Участники проекта, их интересы и процесс определения целей

Какие утверждения точно отражают состав участников бизнес-проекта, распределение их функций и логику целеполагания? (Выберите несколько)

А) Ключевые участники: инициатор/заказчик, инвестор, команда проекта, подрядчики, регуляторы, потребители; каждый преследует специфические интересы (доходность, качество, сроки, compliance, социальный эффект)

Б) Процесс определения целей строится по принципам SMART и каскадируется от стратегических ориентиров компании к тактическим и операционным задачам проекта

В) Интересы всех стейкхолдеров всегда полностью совпадают, поэтому управление конфликтами и согласование ожиданий в проектах не требуется

Г) Функции и зоны ответственности участников фиксируются в уставе проекта, матрице RACI и договорах, что минимизирует риски дублирования и «серых зон»

Д) Цели проекта определяются исключительно на этапе закрытия для формирования отчётности, а не на стадии инициации

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Управление бизнес-проектом требует баланса разнородных интересов (А). Целеполагание должно быть структурированным, измеримым и согласованным со стратегией (Б). Формализация ролей через RACI и договоры — стандарт профессионального управления (Г). Варианты В и Д противоречат практике: интересы часто конфликтуют (требуют медиации и приоритизации), а цели задаются на старте и корректируются в ходе реализации.

ВОПРОС 3. Схема разработки, предынвестиционная фаза и стратегические ориентиры

Какие элементы входят в схему разработки проекта, прединвестиционную фазу и процесс выбора стратегии? (Выберите один)

А) Прединвестиционная фаза включает исследование рынка, ТЭО, оценку рисков, выбор технологий/площадок и разработку концепции; стратегические ориентиры (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование) определяют архитектуру проекта, бизнес-модель и план маркетинга

Б) Схема разработки проекта начинается сразу со строительства без проведения технико-экономических расчётов и анализа конкурентной среды

В) Выбор стратегических ориентиров осуществляется после получения первой

прибыли, так как до запуска невозможно оценить рыночные условия и целевые сегменты

Г) Прединвестиционная фаза игнорирует анализ рисков и макроэкономических трендов, фокусируясь исключительно на внутренней бухгалтерской отчётности компании

Правильный ответ: А

Пояснение: Прединвестиционная стадия — фундамент жизнеспособности проекта. На ней формируются концепция, ТЭО, оценка рисков и финансовая модель. Стратегические ориентиры задают конкурентное позиционирование ещё до старта реализации. Варианты Б–В–Г нарушают логику инвестиционного цикла: стратегия и анализ среды обязательны до принятия решения о финансировании, иначе проект несёт неоправданные риски провала.

ВОПРОС 4. Бизнес-план: процесс планирования, последовательность разработки и стадии реализации

Какие характеристики соответствуют содержанию бизнес-плана, логике его разработки и этапам внедрения? (Выберите несколько)

А) Бизнес-план — комплексный документ, обосновывающий целесообразность проекта; включает разделы: описание продукта, анализ рынка, маркетинг, производство, организация, финансы, оценка рисков

Б) Последовательность разработки: сбор данных → моделирование сценариев → расчёт показателей эффективности (NPV, IRR, PI, DPP, ROI) → согласование → утверждение; резюме часто формируется в конце, но размещается в начале

В) Стадии реализации бизнес-плана жёстко зафиксированы: финансовая модель и маркетинговая стратегия не подлежат корректировке после запуска, даже при существенных изменениях рынка

Г) Процесс бизнес-планирования носит итеративный характер: данные верифицируются, допущения тестируются на чувствительность, а итоговый документ служит базой для привлечения финансирования и оперативного контроля

Д) Бизнес-план разрабатывается исключительно для внешнего инвестора и не используется внутренними командами для управления проектом

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Бизнес-план — живой инструмент управления, а не «бумажный» отчёт. Он структурирован по разделам (А), разрабатывается по логической последовательности с финансовым моделированием (Б) и допускает адаптацию при изменении внешних условий (Г). Вариант В неверен: гибкое управление допускает обоснованные корректировки через процедуру управления изменениями. Вариант Д ошибочен: бизнес-план является внутренним roadmap для команды, подрядчиков и руководства.

ВОПРОС 5. Управление реализацией бизнес-плана и фаза эксплуатации (получения дохода)

Какие механизмы обеспечивают эффективное управление реализацией бизнес-плана и успешный переход к фазе эксплуатации? (Выберите несколько)

А) Фаза эксплуатации направлена на получение запланированного дохода на вложенный капитал, достижение точки безубыточности, генерацию свободного денежного потока и окупаемость инвестиций

Б) Управление реализацией включает мониторинг KPI, контроль бюджета и графика, оперативное принятие корректирующих мер, регулярную отчётность перед инвесторами и использование инструментов проектного контроля (EVM, дашборды)

В) В период эксплуатации проект не требует управления рисками и оптимизации операционных затрат, так как все параметры окончательно зафиксированы в бизнес-плане на старте

Г) Доход на вложенный капитал формируется исключительно за счёт привлечения новых кредитных линий, а не от операционной деятельности проекта

Д) Эффективное управление реализацией подразумевает непрерывную обратную

связь, анализ отклонений «план-факт», работу с изменениями и адаптацию бизнес-модели к динамике рынка без потери стратегического фокуса

Правильные ответы: А, Б, Д

Пояснение: Эксплуатация — фаза монетизации инвестиций, где ключевыми метриками становятся денежный поток, рентабельность и срок окупаемости (А). Управление реализацией требует системного контроля, прозрачности и гибкости (Б, Д). Вариант В ошибочен: операционные риски и затраты требуют постоянного мониторинга и оптимизации. Вариант Г неверен: доход формируется от продаж/услуг проекта, а кредиты служат инструментом финансирования, а не источником прибыли.

Типовые задачи:

Задача 1. Составить план поступления товаров. По торговой организации на следующий год спрогнозированы показатели: объем реализации 16870 млн. руб., запасы товаров на конец года 1602 млн. руб., выбытие товаров в связи порчей, уценкой в пределах норм по опыту прошлых лет составляет 0,8% от реализации, возможное увеличение спроса 1,5 % от прогнозируемой суммы реализации. Фактические товарные запасы на начало периода составили 1292 млн. руб.

Задача 2. Рассчитать плановую потребность в оборотных активах. В отчетном году объем реализованной продукции составил 2718 тыс. руб. Величина производственных запасов 312 тыс. руб., в том числе излишние 22 тыс. руб. Величина незавершенного производства 298 тыс. руб., в том числе продукция, не планируемая к выпуску 43 тыс. руб. Расходы будущих периодов 11 тыс. руб. Запасы готовой продукции на складе 502 тыс. руб., в том числе продукция, не планируемая к выпуску 112 тыс. руб. Дебиторская задолженность 337 тыс. руб., в том числе просроченная 27 тыс. руб. Денежные средства 32 тыс. руб. В планируемом периоде объема реализации продукции увеличится на 4%.

Задача 3. Рассчитать плановую прибыль от продаж. В отчетном периоде объем товарной продукции составил 134,56 тыс. штук, переменные затраты на выпуск продукции 3767,68 тыс. руб., постоянные затраты на единицу продукции 37 руб., объем реализованной продукции 134,21 тыс. шт., рентабельность продукции 22%. В планируемом периоде объем товарной продукции составит 146,87 тыс. шт., плановые остатки на конец периода 289 шт., рентабельность 23%.

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Вопросы для опроса

1. Как проводится определение эффективности инвестиционных бизнес-проектов.
2. Как осуществляется расчет экономической эффективности бизнес-проекта.
3. Назовите интегральные показатели эффективности бизнес-проекта.
4. Опишите комплекс услуг, способствующих повышению эффективности реализации бизнес-плана.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Определение эффективности и сбор исходных данных для расчёта

Какие характеристики корректно отражают понятие эффективности инвестиционного проекта и требования к сбору исходных данных? (Выберите несколько)

А) Эффективность инвестиционного проекта оценивается через соотношение результатов (доходы, социальные выгоды, стратегические преимущества) к затраченным ресурсам (капитал, время, риски) с учётом временной стоимости денег

Б) Сбор исходных данных включает верификацию рыночных прогнозов, технических спецификаций, нормативных требований, ценовых допущений и макроэкономических

сценариев

В) Для расчёта эффективности достаточно использовать только бухгалтерскую отчётность за прошлый период без прогнозирования будущих денежных потоков

Г) Качество расчётов напрямую зависит от полноты, достоверности и актуальности входных данных, поэтому критически важны источники информации, методы экстраполяции и анализ чувствительности допущений

Д) Исходные данные собираются исключительно на этапе закрытия проекта для формирования итоговой отчётности

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Эффективность — это многокритериальная оценка, включающая финансовую отдачу (NPV, IRR), экономические экстерналии и стратегическую ценность (А). Качество моделей зависит от качества входных данных: рыночные исследования, технические аудиты, нормативный анализ и сценарное планирование являются обязательными (Б, Г). Варианты В и Д неверны: прогнозирование будущих потоков — основа инвестиционного анализа, а данные собираются на прединвестиционной стадии и актуализируются в ходе реализации.

ВОПРОС 2. Процесс принятия решений и распределение прибыли между корпорацией и инвестором

Какие принципы и механизмы лежат в основе принятия инвестиционных решений и расчёта долей прибыли? (Выберите один)

А) Процесс принятия решений включает оценку альтернатив, расчёт показателей эффективности (NPV, IRR, PI), анализ рисков и сценариев, после чего распределяется прибыль между корпорацией (реинвестирование, развитие) и инвестором (дивиденды, выкуп долей) согласно договорёностям и структуре капитала

Б) Прибыль распределяется исключительно в пользу внешнего инвестора, так как корпорация уже получила выгоду от реализации проекта через рост стоимости активов

В) Решение об инвестировании принимается исключительно на основе интуиции руководства без количественного анализа денежных потоков и рисков

Г) Доли прибыли фиксируются раз и навсегда на этапе инициации и не подлежат пересмотру даже при существенных отклонениях фактических результатов от плана

Правильный ответ: А

Пояснение: Инвестиционное решение требует системного анализа: сравнение альтернатив, расчёт интегральных показателей, стресс-тестирование. Распределение прибыли регулируется уставом, акционерными соглашениями и дивидендной политикой, балансируя интересы реинвестирования и возврата капитала. Варианты Б–Г нарушают принципы корпоративного управления: прибыль распределяется пропорционально вкладу и риску, решения требуют аналитического обоснования, а условия могут корректироваться через механизмы управления изменениями.

ВОПРОС 3. Учёт валютно-финансовых факторов и расчёт экономической эффективности

Какие аспекты критически важны при учёте валютно-финансовых факторов и расчёте экономической эффективности проекта? (Выберите несколько)

А) Валютные риски (курсовые колебания, конверсионные издержки, ограничения на репатриацию прибыли) моделируются через сценарный анализ и хеджирование в финансовой модели

Б) Экономическая эффективность рассчитывается с использованием социальной ставки дисконтирования и включает монетизацию внешних эффектов (экология, занятость, региональное развитие)

В) Финансовое планирование игнорирует инфляцию, налоговые изменения и процентные ставки, так как они не влияют на номинальные денежные потоки

Г) Интегральные показатели (NPV, IRR, PI, DPP, ROI) рассчитываются на основе

дисконтированных денежных потоков с учётом структуры финансирования (WACC) и управленческих резервов

Д) Расчёт экономической эффективности тождественен бухгалтерскому учёту и не требует прогнозирования или анализа неопределённости

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Валютно-финансовые факторы (курсы, инфляция, налоги, ставки) существенно влияют на реальную доходность и требуют сценарного моделирования (А). Экономическая эффективность (в отличие от коммерческой) учитывает общественные выгоды и использует социальную ставку дисконтирования (Б). Интегральные показатели строятся на дисконтировании потоков с учётом стоимости капитала и рисков (Г). Варианты В и Д неверны: макроэкономические параметры критичны для реалистичности модели, а экономический анализ принципиально отличается от ретроспективного бухучёта.

ВОПРОС 4. Интегральные показатели эффективности: сущность и интерпретация

Какие утверждения точно описывают ключевые интегральные показатели эффективности инвестиционных проектов? (Выберите несколько)

А) Чистый дисконтированный доход (NPV) показывает абсолютную величину создания стоимости: NPV > 0 означает, что проект генерирует доходность выше требуемой инвесторами

Б) Внутренняя норма доходности (IRR) — это ставка дисконтирования, при которой NPV = 0; проект принимается, если IRR превышает стоимость капитала (WACC)

В) Индекс рентабельности (PI) = PV доходов / PV затрат; PI > 1 указывает на целесообразность инвестиций

Г) Дисконтированный срок окупаемости (DPP) игнорирует денежные потоки после точки окупаемости, поэтому используется только как вспомогательный критерий

Д) Все интегральные показатели дают идентичные рекомендации, поэтому достаточно рассчитать только один из них для принятия решения

Правильные ответы: А, Б, В, Г

Пояснение: Каждый показатель имеет свою логику: NPV — абсолютная ценность (А), IRR — относительная доходность (Б), PI — эффективность вложений (В), DPP — ликвидность и риск (Г). Они дополняют друг друга: например, при конфликте NPV и IRR приоритет отдаётся NPV. Вариант Д неверен: показатели могут давать разные сигналы при нестандартных потоках или взаимно исключающих проектах, поэтому требуется комплексный анализ.

ВОПРОС 5. Комплекс услуг и инструментов повышения эффективности реализации бизнес-плана

Какие инструменты и услуги способствуют повышению результативности реализации бизнес-плана? (Выберите несколько)

А) Компьютерные программные продукты (Project Expert, Alt-Invest, COMFAR, MS Project, Primavera) автоматизируют финансовое моделирование, календарное планирование и анализ чувствительности

Б) Консалтинговая поддержка включает экспертизу бизнес-модели, оптимизацию процессов, сопровождение сделок и обучение команды, повышая качество исполнения

В) Организация деятельности компании в Интернет (цифровые каналы продаж, CRM, аналитика) расширяет охват рынка, снижает транзакционные издержки и ускоряет обратную связь

Г) Обеспечение безопасности деловой информации (киберзащита, регламенты доступа, резервное копирование) минимизирует риски утечек, мошенничества и операционных сбоев

Д) Все перечисленные инструменты эффективны только при использовании по отдельности, так как их интеграция создаёт избыточную сложность и конфликты систем

Правильные ответы: А, Б, В, Г

Пояснение: Современные проекты требуют экосистемы поддержки: специализированное ПО повышает точность расчётов (А), консалтинг — компетенции и объективность (Б), цифровизация — скорость и клиентоцентричность (В), инфобезопасность — устойчивость и доверие (Г). Вариант Д неверен: синергия инструментов (например, интеграция CRM с системой проектного контроля и SIEM) даёт кумулятивный эффект, а не избыточность.

Типовые задачи:

Задача 1.Компания рассматривает проект производства нового продукта в дополнение к существующему ассортименту. Необходимые инвестиции составят 2 млн. дол. в 2005 г. Разность между продажами и издержками после налогообложения составит, по оценке, 750 тыс. дол. в 2006-2009 гг. Рассчитайте эффект проекта (NPV) при норме доходности, равной 15 процентам. Как изменится оценка проекта при норме доходности, равной 0%, 5%, 10%, 20%.? Чему равен период возврата капитальных вложений? Постройте финансовый профиль проекта. Определите приблизительное значение критерия IRR.

Задача 2.Компания собирается вложить в 2005 г в производство нового продукта 500 тыс. дол. Маркетологи оценивают потребность в новом продукте 6000 изделий в год в ближайшие 5 лет, начиная с 2006 г. Продажная цена одного изделия в момент проведения инвестиционного анализа - 100 дол.; прямые затраты материалов - 40 дол., труда - 25 дол. на одно изделие. Постоянные расходы и потребный оборотный капитал в связи с рассматриваемым проектом не изменяются. Пороговое значение рентабельности, используемое фирмой для проектов данного уровня риска, составляет 10 процентов.

Требуется оценить данный проект посредством показателя NPV. Провести анализ чувствительности полученных результатов. Для предварительной оценки налогообложение можно не учитывать.

Задача 2.Выбрать наиболее эффективный проект взаимоисключающих инвестиций при норме дисконта 17%.Сравнить 1 и 2 проекты на основе эквивалентного аннуитета.

$$ЭА = \left[1 - \frac{1}{(1+d)^t}\right] : d$$

Проект	Инвестиции, тыс. руб.	Денежные потоки, тыс. руб.				
		1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1	892,3	313,4	376,1	412,1	-	-
2	1019,2	398,9	398,9	398,9	398,9	398,9
3	998,2	312,1	278,1	212,4	178,9	123,3
4	1032,4	-	312,6	388,8	476,1	553,6

Задача 3. Выбрать наиболее жизнеспособный проект из предложенных альтернатив по следующим критериям:

- Рентабельность продукции не менее 32%.
- Рентабельность оборота не менее 25%.
- Рентабельность капитала не менее 20%.
- Срок окупаемости проекта не более 5 лет.

Показатели	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4
Объем выпуска продукции, тыс. штук	562,33 Возможно снижение на 4%	453,87	511,25	524,76
Себестоимость единицы продукции, руб.	185,43	204,56 Возможно снижение на 2%	199,87	192,34

Цена единицы продукции, руб.	237,35	270,00	279,82 Возможно снижение на 6%	259,66
Инвестиции, тыс. руб.	162200	135000	194640	176634 Возможно увеличение на 5%

5.3Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств): 60% оценки – вклад текущей аттестации по БРС, 40% - ответы в устной форме по вопросам и тестирование на зачете.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную, бинарную системы и ECTS

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS
95 – 100	Отлично	Зачтено	A / passed
85 – 94			B / passed
75 – 84	Хорошо		C / passed
65 – 74			D / passed

55 – 64	Удовлетворительно		E / passed
0 – 54	Неудовлетворительно	Незачтено	F no/ passed

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Тестирование по темам 1,2.	100	0,2	20
Контрольная точка 2 Тестирование по тема 3,4	100	0,2	20
Контрольная точка 2 Тестирование по тема 5,6	100	0,2	20
Результат текущего контроля успеваемости		**0,60**	**60**
Дополнительные баллы за активное участие в мероприятиях института (участие в экономическом диктанте, олимпиадах и пр.)	100	0,3	30
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в мероприятиях института (участие в экономическом диктанте, олимпиадах и т.д.) – максимально 30 баллов, в зависимости от степени участия.

КТ-1

Примерные тесты по темам 1, 2 (контрольная точка 1)

ВОПРОС 1. Заинтересованные группы (стейкхолдеры) в высокоэффективном бизнесе

Какие характеристики наиболее точно отражают подход к управлению заинтересованными группами в высокоэффективных организациях? (Выберите несколько)

А) Фокус исключительно на максимизации краткосрочной прибыли для акционеров

Б) Системный баланс интересов клиентов, сотрудников, поставщиков, акционеров, регуляторов и общества

В) Активное вовлечение стейкхолдеров в со-создание ценности, обратную связь и совместное решение проблем

Г) Игнорирование социальных и экологических ожиданий ради снижения операционных издержек

Д) Прозрачная коммуникация и проактивное управление ожиданиями для минимизации репутационных рисков и конфликтов

Правильные ответы: Б, В, Д

ВОПРОС 2. Рабочие процессы и их организация

Какие принципы лежат в основе построения рабочих процессов в компаниях с высокой операционной эффективностью? (Выберите несколько)

А) Жёсткая функциональная разобщённость подразделений без сквозной ответственности за результат

Б) Процессно-ориентированный подход с назначенными владельцами процессов и чёткими SLA

В) Непрерывное совершенствование (PDCA, Kaizen, Lean) и системное устранение потерь (муда)

Г) Ориентация процессов на конечного потребителя и быстрая адаптация к изменениям спроса

Д) Фиксация регламентов «раз и навсегда» без возможности корректировки по результатам обратной связи

Правильные ответы: Б, В, Г

ВОПРОС 3. Ресурсы и организационная структура

Какие характеристики описывают эффективное управление ресурсами и архитектурой организации в высокоэффективном бизнесе? (Выберите несколько)

А) Ресурсы распределяются исключительно по историческому принципу без привязки к стратегическим приоритетам

Б) Ключевыми стратегическими ресурсами признаются знания, компетенции персонала, данные и цифровая инфраструктура

В) Организационная структура динамична: создаются кросс-функциональные, проектные или сетевые команды под конкретные задачи рынка

Г) Принятие решений базируется на данных (data-driven) и аналитике в реальном времени, а не только на опыте или интуиции

Д) Структура сохраняется жёстко иерархической независимо от скорости изменений внешней среды и сложности задач

Правильные ответы: Б, В, Г

ВОПРОС 4. Организационная культура как драйвер эффективности

Какие черты корпоративной культуры устойчиво коррелируют с высокой результативностью бизнеса? (Выберите несколько)

А) Культура психологической безопасности, допускающая конструктивные ошибки и открытое обсуждение проблем

Б) Ориентация на непрерывное обучение, развитие лидерства и прозрачные карьерные траектории

В) Жёсткая иерархия, при которой инициатива снизу подавляется ради сохранения административной стабильности

Г) Чёткая система ответственности за результаты в сочетании с доверием и делегированием полномочий

Д) Внутренняя конкуренция подразделений за ограниченные ресурсы без механизмов кооперации и обмена знаниями

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 5. Системная интеграция элементов высокоэффективного бизнеса

Какое утверждение наиболее точно отражает природу высокой эффективности как результата взаимодействия стейкхолдеров, процессов, ресурсов и культуры? (Выберите один)

А) Эффективность достигается за счёт изолированной оптимизации одного элемента (например, только внедрения ИТ-систем или только изменения KPI)

Б) Устойчивое преимущество формируется через синхронизацию интересов стейкхолдеров, гибких процессов, стратегического распределения ресурсов и адаптивной культуры, создающих самоусиливающуюся систему развития

В) Организационная культура не влияет на результативность, так как определяется исключительно рыночной конъюнктурой

Г) Рабочие процессы и ресурсы управляют сами собой при наличии современного программного обеспечения без участия руководства

Правильный ответ: Б

ВОПРОС 6. Уровни стратегического планирования и роль миссии корпорации

Какие утверждения корректно характеризуют уровни стратегического планирования и назначение миссии в корпоративной системе? (Выберите несколько)

А) Корпоративный уровень определяет миссию, видение, портфель бизнесов и принципы распределения ресурсов между стратегическими единицами, а уровень подразделений (СБЕ) разрабатывает конкурентные стратегии для конкретных рынков и продуктовых сегментов

Б) Миссия корпорации формулирует её фундаментальную цель, границы деятельности, базовые ценности и долгосрочное предназначение для общества, клиентов и стейкхолдеров

В) Стратегическое планирование в подразделении полностью автономно и игнорирует корпоративные директивы, фокусируясь только на краткосрочных операционных бюджетах

Г) Миссия разрабатывается исключительно на уровне функциональных служб (маркетинг, HR) и не влияет на выбор рынков, инвестиций и кадровой политики

Правильные ответы: А, Б

ВОПРОС 7. Стратегические бизнес-единицы (СБЕ) и распределение ресурсов

Какие характеристики точно описывают концепцию СБЕ и принципы распределения корпоративных ресурсов между ними? (Выберите несколько)

А) СБЕ — это обособленное направление деятельности с собственной миссией/стратегией, чётко определённым рынком, конкурентами и измеримыми финансовыми результатами, которым можно управлять относительно независимо

Б) Распределение ресурсов между СБЕ базируется исключительно на историческом принципе пропорционального финансирования, без учёта перспектив роста, конкуренции и синергии

В) Для приоритизации инвестиций применяются портфельные модели (матрицы BCG, GE-McKinsey), оценивающие привлекательность отрасли и конкурентную позицию бизнеса

Г) Ресурсы направляются преимущественно в «звёзды» и перспективные «трудные дети» («вопросы»), тогда как «собаки» часто подвергаются сбору урожая (harvesting), реструктуризации или дивестированию

Д) СБЕ не могут оцениваться по отдельности, так как корпорация всегда рассматривает бизнес как единый монолит без внутреннего разделения рынков и технологий

Правильные ответы: А, В, Г

ВОПРОС 8. Планирование нового бизнеса и диверсификация

Какие подходы и критерии являются ключевыми при планировании нового бизнеса в рамках корпоративной стратегии? (Выберите несколько)

А) Планирование начинается с анализа стратегических разрывов, оценки рыночных ниш и проверки соответствия новых направлений базовым компетенциям и ресурсам компании

Б) Выбор формы входа (органический рост, M&A, стратегические альянсы, франчайзинг, joint ventures) определяется скоростью выхода, уровнем риска, доступом к критическим активам и степенью контроля

В) Корпорация обязана запускать все выявленные перспективные направления одновременно для максимизации рыночного присутствия, независимо от финансовой ёмкости и управленческих ограничений

Г) Оценка целесообразности включает анализ потенциальной синергии с существующими СБЕ, требуемых инвестиций, барьеров входа, регуляторных ограничений и сценарных рисков

Д) Новый бизнес всегда создаётся как полностью изолированная структура без использования корпоративных брендов, каналов дистрибуции, ИТ-систем и административных функций

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 9. Сокращение неперспективных производств и выход из бизнеса

Какие стратегии и принципы применяются при сокращении или ликвидации неперспективных направлений в корпоративном портфеле? (Выберите несколько)

А) «Сбор урожая» (harvesting) предполагает постепенное снижение инвестиций в направление для максимизации краткосрочного денежного потока перед полным выходом

Б) Ликвидация или продажа непрофильных/убыточных активов позволяет высвободить капитал для финансирования перспективных СБЕ, снижения долговой нагрузки и повышения ROIC

В) Сокращение всегда требует немедленного закрытия без анализа возможности операционного оздоровления, реструктуризации затрат или поиска стратегического партнёра

Г) Процесс выхода включает оценку юридических, социальных (занятость, региональные последствия), экологических и репутационных рисков, а также планирование коммуникаций со стейкхолдерами

Д) Выведение активов из портфеля не влияет на корпоративную стратегию, так как рассматривается исключительно как бухгалтерская операция по закрытию убыточных статей

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 10. Системная интеграция миссии, СБЕ, ресурсов и стратегического контроля

Какое утверждение наиболее точно отражает взаимосвязь между миссией корпорации, управлением СБЕ, распределением ресурсов и механизмами стратегического контроля? (Выберите один)

А) Миссия задаёт стратегический вектор, на основе которого формируются СБЕ, распределяются ресурсы по приоритетам, а система стратегического контроля (регулярные обзоры портфеля, сбалансированные показатели, early-warning индикаторы) обеспечивает корректировку планов и своевременный выход из неперспективных направлений

Б) Миссия носит исключительно декларативный характер и не влияет на распределение ресурсов, которые определяются только текущей ликвидностью и краткосрочными

бюджетами подразделений

В) Управление СБЕ полностью автономно от корпоративного центра, поэтому миссия и стратегический контроль применяются только на уровне головного офиса без каскадирования в бизнес-единицы

Г) Планирование нового бизнеса и сокращение старых производств осуществляются изолированно друг от друга, так как не влияют на общую архитектуру корпоративного портфеля и распределение капитала

Правильный ответ: А

КТ-2

Примерные тесты по темам 3,4 (контрольная точка 2)

ВОПРОС 1. Система и разновидности планов компании. Стратегическое планирование бизнеса

Какие характеристики корректно описывают систему иерархии планов в компании и роль стратегического планирования? (Выберите несколько)

А) Стратегические планы определяют долгосрочное направление развития, миссию, видение и ключевые инициативы на период 3–5+ лет

Б) Тактические (бюджетные) планы детализируют стратегические цели на 1–2 года, распределяя финансовые, кадровые и материальные ресурсы по подразделениям

В) Операционные планы разрабатываются исключительно топ-менеджментом и не передаются на уровень линейных руководителей

Г) Планы образуют каскадную систему: операционные обеспечивают выполнение тактических, а тактические – достижение стратегических целей

Д) Стратегическое планирование полностью заменяет операционное, так как детализирует ежедневные задачи сотрудников

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 2. Бизнес-миссия. Анализ окружающей и внутренней среды

Какие утверждения точно отражают назначение бизнес-миссии и методы анализа внешней и внутренней среды компании? (Выберите несколько)

А) Миссия формулирует фундаментальную цель существования организации, её базовые ценности, целевые аудитории и границы деятельности, выступая ориентиром для всех стратегических решений

Б) Анализ внешней среды (PESTEL, модель 5 сил Портера) выявляет возможности и угрозы, формируемые макроэкономическими, технологическими, регуляторными и конкурентными факторами

В) Анализ внутренней среды фокусируется исключительно на финансовых отчётах за прошлый год без оценки компетенций, процессов и организационной культуры

Г) Внутренний анализ оценивает сильные и слабые стороны компании через аудит ресурсов, ключевых компетенций, цепочки создания ценности и операционной эффективности

Д) Миссия пересматривается ежеквартально в зависимости от краткосрочных колебаний спроса и курсов валют

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 3. Контрольная карта слабых и сильных сторон. Формулирование целей

Какие принципы лежат в основе составления контрольной карты (матрицы) сильных и слабых сторон компании и формулирования стратегических целей? (Выберите несколько)

А) Контрольная карта систематизирует внутренние факторы (ресурсы, технологии, кадры, процессы) и внешние факторы (тренды, действия конкурентов, регуляторика) для выявления стратегических соответствий и критических разрывов

Б) Цели должны формулироваться по принципам SMART: конкретные, измеримые, достижимые, релевантные миссии/стратегии и ограниченные по времени

В) Целеполагание ограничивается только финансовыми показателями (выручка, EBITDA), так как нефинансовые метрики не влияют на долгосрочную устойчивость

Г) Эффективная система целей носит каскадный характер: корпоративные цели декомпозируются на цели бизнес-единиц, функциональных подразделений и ключевых сотрудников

Д) Слабые стороны фиксируются как неизменные константы, так как их устранение требует инвестиций, несовместимых со стратегическим циклом

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 4. Формулирование стратегии. Разработка программы

Каковы ключевые этапы и требования к формулированию стратегии и разработке программ её реализации? (Выберите один)

А) Формулирование стратегии выбирает общее направление конкуренции и позиционирования, а разработка программы трансформирует стратегические намерения в конкретные проекты, бюджеты, календарные графики и ответственных исполнителей

Б) Стратегия формулируется исключительно на основе интуиции руководства, тогда как программы разрабатываются внешними консультантами без участия внутренних команд

В) Программа реализации не требует привязки к ресурсам и срокам, так как её главная задача – задать общее видение будущего состояния рынка

Г) Формулирование стратегии и разработка программ являются разовыми актами, не подлежащими корректировке до завершения стратегического цикла

Правильный ответ: А

ВОПРОС 5. Реализация стратегии. Обратная связь и контроль

Какие механизмы обеспечивают успешную реализацию стратегии и эффективный стратегический контроль? (Выберите несколько)

А) Реализация стратегии требует согласования организационной структуры, систем мотивации, корпоративной культуры и распределения ресурсов с выбранным стратегическим курсом

Б) Стратегический контроль включает регулярный мониторинг ключевых показателей (KPI), анализ отклонений «план-факт», выявление первопричин и принятие корректирующих действий

В) Обратная связь в стратегическом управлении носит исключительно нисходящий характер, так как информация от исполнителей не влияет на корректировку стратегии

Г) Эффективный контроль опирается на сбалансированную систему показателей (BSC) и регулярные стратегические сессии, позволяющие адаптировать тактику к изменениям среды без потери долгосрочного фокуса

Д) Стратегия считается реализованной автоматически после утверждения бизнес-плана, поэтому контроль и обратная связь не требуются до окончания планового периода

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 6. Понятие бизнес-процесса, макроуровень, границы и иерархия

Какие утверждения корректно отражают сущность бизнес-процесса, цели его макроуровневого описания, иерархию и границы? (Выберите несколько)

А) Бизнес-процесс – это устойчивая, целенаправленная последовательность взаимосвязанных действий, преобразующих входы в выходы с созданием ценности для внешнего или внутреннего клиента

Б) Описание процессов на макроуровне необходимо исключительно для детализации должностных инструкций линейных сотрудников

В) Макропроцессы охватывают сквозные цепочки создания ценности, а субпро-

цессы представляют их декомпозированные элементы с более узкими границами и специфичными входами/выходами

Г) Границы бизнес-процесса определяются точками начала (триггер/вход) и завершения (результат/выход), что позволяет чётко разграничить ответственность и интерфейсы с другими процессами

Д) Макроуровневое описание игнорирует внешнюю среду и фокусируется только на внутренних операционных издержках

Правильные ответы: А, В, Г

ВОПРОС 7. Основные и обеспечивающие процессы. Преимущества процессного управления

Какие характеристики точно описывают классификацию бизнес-процессов и выгоды перехода к процессному управлению? (Выберите несколько)

А) Основные процессы непосредственно создают ценность для внешнего клиента и генерируют доход (например, разработка, производство, продажи, доставка)

Б) Обеспечивающие процессы не влияют на конечный результат, поэтому их оптимизация не имеет экономического смысла

В) Преимущества процессного управления включают повышение прозрачности, сокращение циклов, снижение транзакционных издержек, повышение качества и гибкости организации

Г) Переход от функционального к процессному управлению устраняет «силосный» эффект, обеспечивая сквозную ответственность за результат

Д) Обеспечивающие процессы (ИТ, HR, бухгалтерия, закупки, юристы) изолированы от основных и не требуют интеграции в общую архитектуру процессов компании

Правильные ответы: А, В, Г

ВОПРОС 8. Моделирование бизнес-процессов: понятие, цели и методология

Какие утверждения верно характеризуют цели, инструментарий и принципы моделирования бизнес-процессов? (Выберите несколько)

А) Моделирование – это создание формализованных графических или математических представлений процессов для анализа, коммуникации, оптимизации и автоматизации

Б) Ключевые цели включают выявление узких мест, стандартизацию операций, обучение персонала, подготовку к сертификации и проектирование ИТ-решений

В) В современной практике преимущественно используются нотации BPMN 2.0, EPC, IDEF0/IDEF3, обеспечивающие однозначную интерпретацию ролей, потоков, событий и данных

Г) Моделирование заменяет необходимость внедрения систем управления эффективностью, так как само по себе гарантирует рост прибыли без организационных изменений

Д) Выбор методологии моделирования должен учитывать тип процесса, целевую аудиторию (аналитики, разработчики, менеджеры) и решаемые задачи (анализ, регламентация, автоматизация)

Правильные ответы: А, Б, В, Д

ВОПРОС 9. Реинжиниринг vs совершенствование. Отличие от функционального управления

Какие положения корректно описывают бизнес-инжиниринг, реинжиниринг и их отличие от традиционного функционального управления? (Выберите несколько)

А) Реинжиниринг (BPR) предполагает радикальное переосмысление и фундаментальное перепроектирование процессов для достижения прорывных улучшений, тогда как совершенствование (BPI/Kaizen) носит эволюционный, постепенный характер

Б) В отличие от функционального управления, ориентированного на вертикальную подчинённость и локальную оптимизацию отделов, реинжиниринг фокусируется на сквозных потоках создания ценности и клиентоцентричности

В) Процесс реинжиниринга включает подготовку, идентификацию процессов, анализ «как есть», проектирование «как будет», внедрение и мониторинг результатов

Г) Реинжиниринг требует минимальных изменений в организационной структуре и корпоративной культуре, так как опирается исключительно на обновление программного обеспечения

Д) Функциональное управление и реинжиниринг полностью тождественны по целям, методам и ожидаемым результатам

Правильные ответы: А, Б, В

ВОПРОС 10. Роль ИТ в реинжиниринге и особенности перепроектированных процессов

Какие характеристики точно отражают роль информационных технологий в реинжиниринге и свойства перепроектированных процессов? (Выберите несколько)

А) ИТ в реинжиниринге выступают не просто инструментом автоматизации старых процедур, а катализатором принципиально новых способов выполнения работ и создания ценности

Б) Перепроектированные процессы характеризуются объединением ранее разрозненных операций, принятием решений исполнителями на местах, параллельным выполнением задач и единой точкой контакта с клиентом

В) Роль ИТ в реинжиниринге ограничивается заменой бумажных носителей на электронные без изменения логики процессов и распределения полномочий

Г) Особенности реинжиниринговых процессов включают снижение циклов, устранение дублирования, повышение гибкости, встроенный контроль качества и ориентацию на результат, а не на соблюдение процедур

Д) Внедрение ИТ в рамках реинжиниринга автоматически гарантирует успех проекта без необходимости управления изменениями, обучения персонала и пересмотра KPI

Правильные ответы: А, Б, Г

КТ-3

Примерные тесты по темам 5,6 (контрольная точка 3

ВОПРОС 1. Понятие, классификация, признаки и особенности инновационных бизнес-проектов

Какие характеристики корректно описывают сущность бизнес-проекта, его классификацию и специфику инновационных проектов? (Выберите несколько)

А) Бизнес-проект — временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата в условиях ограниченных ресурсов и сроков

Б) Классификация проектов осуществляется по масштабу, срокам реализации, источникам финансирования, отраслевой принадлежности и степени новизны

В) Инновационные проекты характеризуются высокой степенью неопределённости, длительным периодом НИОКР, повышенными техническими и рыночными рисками, но потенциально сверхдоходностью

Г) Главные признаки бизнес-проекта: бесконечный характер деятельности, повторяемость процессов и отсутствие чётко закреплённого бюджета

Д) Ключевые признаки включают: целенаправленность, уникальность результата, ограниченность во времени, взаимосвязанность задач и измеримость итогов

Правильные ответы: А, Б, В, Д

ВОПРОС 2. Участники проекта, их интересы и процесс определения целей

Какие утверждения точно отражают состав участников бизнес-проекта, распределение их функций и логику целеполагания? (Выберите несколько)

А) Ключевые участники: инициатор/заказчик, инвестор, команда проекта, подрядчики, регуляторы, потребители; каждый преследует специфические интересы (доходность, качество, сроки, compliance, социальный эффект)

Б) Процесс определения целей строится по принципам SMART и каскадируется от стратегических ориентиров компании к тактическим и операционным задачам проекта

В) Интересы всех стейкхолдеров всегда полностью совпадают, поэтому управление конфликтами и согласование ожиданий в проектах не требуется

Г) Функции и зоны ответственности участников фиксируются в уставе проекта, матрице RACI и договорах, что минимизирует риски дублирования и «серых зон»

Д) Цели проекта определяются исключительно на этапе закрытия для формирования отчётности, а не на стадии инициации

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 3. Схема разработки, предынвестиционная фаза и стратегические ориентиры

Какие элементы входят в схему разработки проекта, прединвестиционную фазу и процесс выбора стратегии? (Выберите один)

А) Прединвестиционная фаза включает исследование рынка, ТЭО, оценку рисков, выбор технологий/площадок и разработку концепции; стратегические ориентиры (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование) определяют архитектуру проекта, бизнес-модель и план маркетинга

Б) Схема разработки проекта начинается сразу со строительства без проведения технико-экономических расчётов и анализа конкурентной среды

В) Выбор стратегических ориентиров осуществляется после получения первой прибыли, так как до запуска невозможно оценить рыночные условия и целевые сегменты

Г) Прединвестиционная фаза игнорирует анализ рисков и макроэкономических трендов, фокусируясь исключительно на внутренней бухгалтерской отчётности компании

Правильный ответ: А

ВОПРОС 4. Бизнес-план: процесс планирования, последовательность разработки и стадии реализации

Какие характеристики соответствуют содержанию бизнес-плана, логике его разработки и этапам внедрения? (Выберите несколько)

А) Бизнес-план — комплексный документ, обосновывающий целесообразность проекта; включает разделы: описание продукта, анализ рынка, маркетинг, производство, организация, финансы, оценка рисков

Б) Последовательность разработки: сбор данных → моделирование сценариев → расчёт показателей эффективности (NPV, IRR, PI, DPP, ROI) → согласование → утверждение; резюме часто формируется в конце, но размещается в начале

В) Стадии реализации бизнес-плана жёстко зафиксированы: финансовая модель и маркетинговая стратегия не подлежат корректировке после запуска, даже при существенных изменениях рынка

Г) Процесс бизнес-планирования носит итеративный характер: данные верифицируются, допущения тестируются на чувствительность, а итоговый документ служит базой для привлечения финансирования и оперативного контроля

Д) Бизнес-план разрабатывается исключительно для внешнего инвестора и не используется внутренними командами для управления проектом

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 5. Управление реализацией бизнес-плана и фаза эксплуатации (получения дохода)

Какие механизмы обеспечивают эффективное управление реализацией бизнес-плана и успешный переход к фазе эксплуатации? (Выберите несколько)

А) Фаза эксплуатации направлена на получение запланированного дохода на вложенный капитал, достижение точки безубыточности, генерацию свободного денежного потока и окупаемость инвестиций

Б) Управление реализацией включает мониторинг KPI, контроль бюджета и графика, оперативное принятие корректирующих мер, регулярную отчётность перед инвесторами и использование инструментов проектного контроля (EVM, дашборды)

В) В период эксплуатации проект не требует управления рисками и оптимизации операционных затрат, так как все параметры окончательно зафиксированы в бизнес-плане на старте

Г) Доход на вложенный капитал формируется исключительно за счёт привлечения новых кредитных линий, а не от операционной деятельности проекта

Д) Эффективное управление реализацией подразумевает непрерывную обратную связь, анализ отклонений «план-факт», работу с изменениями и адаптацию бизнес-модели к динамике рынка без потери стратегического фокуса

Правильные ответы: А, Б, Д

ВОПРОС 6. Определение эффективности и сбор исходных данных для расчёта

Какие характеристики корректно отражают понятие эффективности инвестиционного проекта и требования к сбору исходных данных? (Выберите несколько)

А) Эффективность инвестиционного проекта оценивается через соотношение результатов (доходы, социальные выгоды, стратегические преимущества) к затраченным ресурсам (капитал, время, риски) с учётом временной стоимости денег

Б) Сбор исходных данных включает верификацию рыночных прогнозов, технических спецификаций, нормативных требований, ценовых допущений и макроэкономических сценариев

В) Для расчёта эффективности достаточно использовать только бухгалтерскую отчётность за прошлый период без прогнозирования будущих денежных потоков

Г) Качество расчётов напрямую зависит от полноты, достоверности и актуальности входных данных, поэтому критически важны источники информации, методы экстраполяции и анализ чувствительности допущений

Д) Исходные данные собираются исключительно на этапе закрытия проекта для формирования итоговой отчётности

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 7. Процесс принятия решений и распределение прибыли между корпорацией и инвестором

Какие принципы и механизмы лежат в основе принятия инвестиционных решений и расчёта долей прибыли? (Выберите один)

А) Процесс принятия решений включает оценку альтернатив, расчёт показателей эффективности (NPV, IRR, PI), анализ рисков и сценариев, после чего распределяется прибыль между корпорацией (реинвестирование, развитие) и инвестором (дивиденды, выкуп долей) согласно договорёностям и структуре капитала

Б) Прибыль распределяется исключительно в пользу внешнего инвестора, так как корпорация уже получила выгоду от реализации проекта через рост стоимости активов

В) Решение об инвестировании принимается исключительно на основе интуиции руководства без количественного анализа денежных потоков и рисков

Г) Доли прибыли фиксируются раз и навсегда на этапе инициации и не подлежат пересмотру даже при существенных отклонениях фактических результатов от плана

Правильный ответ: А

ВОПРОС 8. Учёт валютно-финансовых факторов и расчёт экономической эффективности

Какие аспекты критически важны при учёте валютно-финансовых факторов и расчёте экономической эффективности проекта? (Выберите несколько)

А) Валютные риски (курсовые колебания, конверсионные издержки, ограничения на репатриацию прибыли) моделируются через сценарный анализ и хеджирование в финансовой модели

Б) Экономическая эффективность рассчитывается с использованием социальной ставки дисконтирования и включает монетизацию внешних эффектов (экология, занятость, региональное развитие)

В) Финансовое планирование игнорирует инфляцию, налоговые изменения и процентные ставки, так как они не влияют на номинальные денежные потоки

Г) Интегральные показатели (NPV, IRR, PI, DPP, ROI) рассчитываются на основе дисконтированных денежных потоков с учётом структуры финансирования (WACC) и управленческих резервов

Д) Расчёт экономической эффективности тождественен бухгалтерскому учёту и не требует прогнозирования или анализа неопределённости

Правильные ответы: А, Б, Г

ВОПРОС 9. Интегральные показатели эффективности: сущность и интерпретация

Какие утверждения точно описывают ключевые интегральные показатели эффективности инвестиционных проектов? (Выберите несколько)

А) Чистый дисконтированный доход (NPV) показывает абсолютную величину создания стоимости: NPV > 0 означает, что проект генерирует доходность выше требуемой инвесторами

Б) Внутренняя норма доходности (IRR) — это ставка дисконтирования, при которой NPV = 0; проект принимается, если IRR превышает стоимость капитала (WACC)

В) Индекс рентабельности (PI) = PV доходов / PV затрат; PI > 1 указывает на целесообразность инвестиций

Г) Дисконтированный срок окупаемости (DPP) игнорирует денежные потоки после точки окупаемости, поэтому используется только как вспомогательный критерий

Д) Все интегральные показатели дают идентичные рекомендации, поэтому достаточно рассчитать только один из них для принятия решения

Правильные ответы: А, Б, В, Г

ВОПРОС 10. Комплекс услуг и инструментов повышения эффективности реализации бизнес-плана

Какие инструменты и услуги способствуют повышению результативности реализации бизнес-плана? (Выберите несколько)

А) Компьютерные программные продукты (Project Expert, Alt-Invest, COMFAR, MS Project, Primavera) автоматизируют финансовое моделирование, календарное планирование и анализ чувствительности

Б) Консалтинговая поддержка включает экспертизу бизнес-модели, оптимизацию процессов, сопровождение сделок и обучение команды, повышая качество исполнения

В) Организация деятельности компании в Интернет (цифровые каналы продаж, CRM, аналитика) расширяет охват рынка, снижает транзакционные издержки и ускоряет обратную связь

Г) Обеспечение безопасности деловой информации (киберзащита, регламенты доступа, резервное копирование) минимизирует риски утечек, мошенничества и операционных сбоев

Д) Все перечисленные инструменты эффективны только при использовании по отдельности, так как их интеграция создаёт избыточную сложность и конфликты систем

Правильные ответы: А, Б, В, Г

5. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в устной форме либо в форме тестирования. Для сдачи в устной форме обучающийся получает экзаменационный

билет с вопросами. Сдача в форме тестирования осуществляется в СДО, где вариант формируется системой автоматически случайным выбором из пяти категорий вопросов в количестве 25 на каждый вариант. Время на тестирование – 60 минут.

6.2 Типовые оценочные средства

Пример теста для проведения промежуточной аттестации

Вопрос 1. Какие утверждения корректно характеризуют уровни стратегического планирования и роль бизнес-миссии в корпорации? (Выберите несколько)
А) Корпоративное планирование определяет портфель бизнесов, принципы распределения капитала и общую миссию, а планирование в подразделениях (СБЕ) разрабатывает конкурентные стратегии для конкретных рынков
Б) Бизнес-миссия формулирует фундаментальную цель организации, границы деятельности, базовые ценности и долгосрочное предназначение для стейкхолдеров
В) Стратегическое планирование в подразделении полностью автономно и игнорирует корпоративные директивы, фокусируясь только на краткосрочных операционных бюджетах
Г) Миссия носит декларативный характер и не влияет на выбор рынков, инвестиционную политику и кадровую стратегию
Вопрос 2. На каких принципах базируется распределение ресурсов между стратегическими бизнес-единицами (СБЕ) в корпоративном портфеле? (Выберите несколько)
А) Приоритет отдается СБЕ с высокой привлекательностью отрасли и сильной конкурентной позицией (матрицы BCG, GE-McKinsey)
Б) Ресурсы направляются преимущественно в перспективные направления («звёзды», «вопросы» с высоким потенциалом), тогда как «собаки» подвергаются сбору урожая или дивестированию
В) Распределение осуществляется исключительно по историческому принципу пропорционального финансирования, без учёта стратегических приоритетов
Г) Оценка синергии между СБЕ, требуемых инвестиций и ожидаемой доходности (ROIC, NPV) является обязательным этапом капитального бюджетирования
Вопрос 3. Какие элементы входят в анализ бизнес-среды и формирование контрольной карты (SWOT) для постановки целей проекта? (Выберите несколько)
А) Внешний анализ (PESTEL, модель 5 сил Портера) выявляет макротренды, регуляторные изменения, конкурентное давление и рыночные возможности/угрозы
Б) Внутренний анализ оценивает ресурсы, ключевые компетенции, операционные процессы и организационную культуру через аудит цепочки создания ценности
В) Контрольная карта систематизирует сильные/слабые стороны и внешние возможности/угрозы для выбора стратегических альтернатив и формулирования целей по SMART
Г) Цели проекта определяются исключительно на этапе закрытия для формирования итоговой отчётности, а не на стадии инициации
Вопрос 4. Какова логическая взаимосвязь между формулированием стратегии, разработкой программы, реализацией и стратегическим контролем? (Выберите один)
А) Стратегия определяет общее направление конкуренции и позиционирование, программа трансформирует намерения в проекты/бюджеты/графики, реализация обеспечивает исполнение, а контроль измеряет отклонения, инициируя корректирующие действия через обратную связь
Б) Программа разработки заменяет стратегию, так как детализирует ежедневные задачи сотрудников без привязки к долгосрочным ориентирам
В) Стратегический контроль применяется только после завершения проекта, так как промежуточные метрики искажают принятие решений

Г) Реализация стратегии осуществляется автоматически после утверждения бизнес-плана, поэтому обратная связь и мониторинг не требуются
Вопрос 5. Какие характеристики точно описывают бизнес-процесс, цели его макроуровневого описания и границы? (Выберите несколько)
А) Бизнес-процесс – устойчивая последовательность действий, преобразующих входы в выходы с созданием ценности для внешнего или внутреннего клиента
Б) Макроуровневое описание даёт сквозной обзор потока создания ценности, выявляет системные узкие места и точки взаимодействия между подразделениями
В) Границы процесса определяются триггером/входом (начало) и результатом/выходом (завершение), что позволяет чётко зафиксировать владельца и интерфейсы
Г) Макроописание игнорирует внешнюю среду и фокусируется только на внутренних операционных издержках линейных сотрудников
Вопрос 6. В чём заключаются различия между основными и обеспечивающими бизнес-процессами и какие преимущества даёт переход к процессному управлению? (Выберите несколько)
А) Основные процессы непосредственно создают ценность для внешнего клиента и генерируют выручку (НИОКР, производство, продажи, логистика)
Б) Обеспечивающие процессы (ИТ, HR, бухгалтерия, закупки, юристы) формируют инфраструктуру для работы основных и требуют чётких SLA-соглашений
В) Преимущества процессного управления: прозрачность, сокращение циклов, снижение транзакционных издержек, повышение качества и устранение «силосного» эффекта функциональной разобщённости
Г) Обеспечивающие процессы не влияют на конечный результат, поэтому их оптимизация не имеет экономического смысла
Вопрос 7. Чем принципиально отличается реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) от их постепенного совершенствования и от традиционного функционального управления? (Выберите несколько)
А) Реинжиниринг предполагает радикальное переосмысление и фундаментальное перепроектирование процессов для достижения прорывных улучшений, тогда как совершенствование (Kaizen/BPI) носит эволюционный характер
Б) В отличие от функционального управления, ориентированного на вертикальную подчинённость и локальную оптимизацию отделов, реинжиниринг фокусируется на сквозных потоках и клиентоцентричности
В) Процесс реинжиниринга включает подготовку, анализ «как есть», проектирование «как будет», внедрение и мониторинг результатов
Г) Реинжиниринг требует минимальных изменений в организационной структуре и корпоративной культуре, так как опирается исключительно на обновление ПО
Вопрос 8. Какую роль играют информационные технологии в реинжиниринге и какими характеристиками обладают перепроектированные бизнес-процессы? (Выберите несколько)
А) ИТ выступают катализатором принципиально новых способов выполнения работ, а не просто инструментом автоматизации старых процедур
Б) Перепроектированные процессы характеризуются объединением разрозненных операций, принятием решений исполнителями на местах, параллельным выполнением задач и единой точкой контакта с клиентом
В) Роль ИТ ограничивается заменой бумажных носителей на электронные без изменения логики процессов и распределения полномочий
Г) Особенности реинжиниринговых процессов включают снижение циклов, устранение дублирования, встроенный контроль качества и ориентацию на результат, а не на соблюдение процедур

Вопрос 9. Какие признаки отличают бизнес-проект от операционной деятельности и в чём заключаются особенности инновационных проектов? (Выберите несколько)
А) Бизнес-проект – временное предприятие, направленное на создание уникального результата в условиях ограниченных ресурсов, сроков и бюджета
Б) Классификация проектов осуществляется по масштабу, срокам, источникам финансирования, отраслевой принадлежности и степени новизны
В) Инновационные проекты характеризуются высокой неопределённостью, длительным периодом НИОКР, повышенными техническими/рыночными рисками, но потенциально сверхдоходностью
Г) Главные признаки проекта: бесконечный характер деятельности, повторяемость процессов и отсутствие чётко закреплённой ответственности
Вопрос 10. Как распределяются функции и интересы ключевых участников бизнес-проекта и как осуществляется процесс целеполагания? (Выберите несколько)
А) Участники (инициатор, инвестор, команда, подрядчики, регуляторы, потребители) преследуют специфические интересы: доходность, качество, сроки, compliance, социальный эффект
Б) Цели формулируются по SMART и каскадируются от стратегических ориентиров компании к тактическим и операционным задачам проекта
В) Интересы всех стейкхолдеров всегда полностью совпадают, поэтому управление конфликтами в проектах не требуется
Г) Функции и зоны ответственности фиксируются в уставе проекта, матрице RACI и контрактах, что минимизирует риски дублирования
Вопрос 11. Какие этапы включает прединвестиционная фаза бизнес-проекта и какова цель фазы эксплуатации (функционирования)? (Выберите один)
А) Прединвестиционная фаза включает исследование рынка, ТЭО, оценку рисков, выбор технологий и разработку концепции; фаза эксплуатации направлена на получение дохода, достижение точки безубыточности и окупаемость вложенного капитала
Б) Прединвестиционная фаза начинается сразу со строительства без проведения технико-экономических расчётов и анализа конкурентной среды
В) Фаза эксплуатации не требует управления рисками и оптимизации операционных затрат, так как все параметры окончательно зафиксированы в бизнес-плане на старте
Г) Прединвестиционный анализ игнорирует макроэкономические тренды, фокусируясь исключительно на внутренней бухгалтерской отчётности
Вопрос 12. Какова логическая последовательность разработки бизнес-плана и как осуществляется управление его реализацией на практике? (Выберите несколько)
А) Последовательность: сбор данных → моделирование сценариев → расчёт показателей эффективности → согласование → утверждение; резюме формируется в конце, но размещается в начале
Б) Управление реализацией включает мониторинг KPI, контроль бюджета и графика, оперативные корректирующие меры, регулярную отчётность и использование инструментов контроля (EVM, дашборды)
В) Стадии реализации бизнес-плана жёстко зафиксированы: финансовая модель и маркетинговая стратегия не подлежат корректировке после запуска, даже при изменении рынка
Г) Бизнес-план используется исключительно для внешнего инвестора и не применяется внутренними командами для оперативного управления
Вопрос 13. Какие требования предъявляются к сбору и обработке исходных данных для расчёта эффективности инвестиционного проекта? (Выберите несколько)
А) Сбор данных включает верификацию рыночных прогнозов, технических спецификаций, нормативных требований, ценовых допущений и макроэкономических сценариев
Б) Качество расчётов напрямую зависит от полноты, достоверности и актуальности входных данных, поэтому критически важны источники информации и методы экстраполяции

В) Для расчёта эффективности достаточно использовать только бухгалтерскую отчётность за прошлый период без прогнозирования будущих денежных потоков
Г) Ключевые данные собираются на прединвестиционной стадии и актуализируются в ходе реализации через систему мониторинга и управления изменениями
Вопрос 14. Какие утверждения корректно описывают интегральные показатели эффективности инвестиционных проектов и правила их интерпретации? (Выберите несколько)
А) Чистый дисконтированный доход (NPV) показывает абсолютную величину создания стоимости: NPV > 0 означает доходность выше требуемой инвесторами
Б) Внутренняя норма доходности (IRR) – ставка дисконтирования, при которой NPV = 0; проект принимается, если IRR превышает стоимость капитала (WACC)
В) Индекс рентабельности (PI) = PV доходов / PV затрат; PI > 1 указывает на целесообразность инвестиций
Г) Дисконтированный срок окупаемости (DPP) игнорирует денежные потоки после точки окупаемости, поэтому используется только как вспомогательный критерий ликвидности
Вопрос 15. Как учитываются валютно-финансовые факторы при планировании и как строится процесс принятия решений о распределении прибыли между корпорацией и инвестором? (Выберите несколько)
А) Валютные риски (курсовые колебания, конверсионные издержки, ограничения на репатриацию) моделируются через сценарный анализ и хеджирование в финансовой модели
Б) Процесс принятия решений включает оценку альтернатив, расчёт интегральных показателей, анализ рисков, после чего прибыль распределяется между корпорацией (реинвестирование) и инвестором (дивиденды/выкуп) согласно структуре капитала и дивидендной политике
В) Финансовое планирование игнорирует инфляцию, налоговые изменения и процентные ставки, так как они не влияют на номинальные денежные потоки
Г) Условия распределения прибыли могут корректироваться через механизмы управления изменениями при существенных отклонениях фактических результатов от плана или изменении макроэкономической среды

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Занятия лекционного типа дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться по-

нимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:

- предварительно: изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

- при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем;

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

- повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Подготовка к занятиям практического вида включает 2 этапа: 1) организационный; 2) закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающемуся необходимо спланировать свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными. Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала. План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме. Преимущество плана состоит в следующем. Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание

главных моментов произведения. Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании. В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное. В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д. Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословной записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

При применении дистанционных образовательных технологий методические материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.2. Основная литература

1. Бекетова, О. Н. Бизнес-планирование : учебное пособие / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. — 2-е изд. — Саратов : Научная книга, 2019. — 159 c. — ISBN 978-5-9758-1885-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81001.html

8.2. Дополнительная литература

1. Стёпочкина, Е. А. Планирование и прогнозирование в условиях рынка : учебное пособие / Е. А. Стёпочкина. — Саратов : Вузовское образование, 2015. — 152 c. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/29290.html

2. Баркалов, С. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / С. А. Баркалов, О. Н. Бекирова. — Воронеж : Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 266 c. — ISBN 978-5-89040-555-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/54994..html

8.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Молокова, Е. И. Планирование деятельности предприятия : учебное пособие / Е. И. Молокова, Н. П. Коваленко. — 2-е изд. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 194 c. — ISBN 978-5-4487-0418-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/79780.html

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/

2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/

3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;

4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;

5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;

6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;

8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;

9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;

10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;

11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.08 Принятие управленческих решений в корпорациях

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ
Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса

Заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н. А.С. Чумаков

Заведующий кафедрой:

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А. Е. Чунина.

Рабочая программа дисциплины Б1.В.08 Принятие управленческих решений в корпорациях рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента факультета управления, экономики и права.

Протокол № 05 от «26» декабря 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.08 «Принятие управленческих решений в корпорациях» в современном мире обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
Документационное обеспечение работы с персоналом Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-2 Способен проводить аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	ПК-2.2 разрабатывает предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	ПК-2.2.З-1 Знает методы и инструменты разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий, принципы оценки эффективности управленческих решений по совершенствованию системы процессного управления ПК-2.2.У-1 Умеет разрабатывать обоснованные предложения по устранению и профилактике причин отклонений в системе процессного управления, оценивать их реализуемость и ожидаемый эффект для организации

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 4 з.е., 144 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заоч-ной форме обучения:

- 8 академических часов лекций,
- 10 академических часов практических занятий,
- 117 академических часов самостоятельной работы,
- 9 академических часа контроль,

Б1.В.08 «Принятие управленческих решений в корпорациях»изучается в 4-м семестре.

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины
Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Управленческие решения в системе менеджмента	43	2			2								39	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2	Модели теории принятия решений														Тестирование, Контрольное задание
Тема 3	Процесс принятия и реализации управленческих решений	45	2			4								39	Тестирование, Контрольное задание
Тема 4	Методы разработки и принятия управленческих решений														Тестирование, Контрольное задание

Тема 5	Среда принятия управленческих решений	47	4			4							39	Тестирование, Контрольное задание
Тема 6	Эффективность управленческих решений													Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		9								9				Экзамен
Итого		144	8			10				9			117	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Управленческие решения в системе менеджмента. ПК-2.2. Сущность и основные характеристики управленческих решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Типовая и классификация управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Формы подготовки и реализации управленческих решений.

Тема 2. Модели теории принятия решений. ПК-2.2.

Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений. Виды моделей теории принятия решений. Основная модель принятия решений. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.

Тема 3. Процесс принятия и реализации управленческих решений. ПК-2.2.

Подходы к принятию управленческих решений. Этапы рационального решения проблем. Целевая ориентация управленческих решений. Диагностика и идентификация проблем.Сущность анализа альтернатив действий. Организация разработки и выполнения управленческих решений

Тема 4. Методы разработки и принятия управленческих решений. ПК-2.2.

Классификация методов принятия управленческих решений. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем. Методы генерации альтернатив. Креативность как основа выработки нестандартных (уникальных) решений. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив. Методы реализации решения и контроля.

Тема 5. Среда принятия управленческих решений. ПК-2.2.

Понятие среды принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений в условиях определенности. Методы выбора управленческих решений в условиях неопределенности. Дисконтирование и приведенная стоимость денег

Тема 6. Эффективность управленческих решений. ПК-2.2.

Эффективность управленческих решений и её составляющие. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений (традиционные подходы). Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно-ориентированного управления (концепции vbm). Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.08 «Принятие управленческих решений в корпорациях» в современном мире входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания

закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательн	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

	ость	ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Опрос по темам 1-6	100	0,15	15
Контрольная точка 2	100	0,15	15

Тестовые задания по темам 1-6			
Контрольная точка 3 Контрольные задания по темам 1-6	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		0,6	60
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи в журнале РИНЦ по теме дисциплины	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			30
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			90

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 30 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат участника) – 20 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат призера) – 80 баллов.

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.08 «Принятие управленческих решений в корпорациях» в современном мире используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1. ПК-2.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
4. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
5. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
6. Приведите типологию управленческих решений.
7. Приведите классификацию управленческих решений.
8. Назовите виды управленческих решений по уровню творческого вклада.

Типовые оценочные материалы по теме 2. ПК-2.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Модели принятия решений
2. Сущность моделирования в процессе принятия решений
3. Сущность ментальных моделей принятия решений
4. Виды моделей в теории принятия решений и их значение
5. Основные положения нормативной(классической) модели принятия решений
6. Основные положения дескриптивной модели принятия решений
7. Основные положения политической модели (модели Карнеги) принятия решений
8. Основные положения модели инкрементального процесса принятия решений

Типовые оценочные материалы по теме 3. ПК-2.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Опишите алгоритм принятия управленческого решения
2. Подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный)
3. Основные этапы, стадии, операции рационального решения процедур
4. Содержание и основные результаты разведывательной стадии принятия управленческих решений
5. Содержание и основные результаты проектной стадии процесса принятия управленческих решений.
6. Содержание стадии выбора и реализации управленческих решений.
7. Основные элементы процесса диагностики проблем.

Типовые оценочные материалы по теме 4. ПК-2.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
2. Дайте характеристики методов диагностики проблем
3. Перечислите характеристики методов генерирования альтернатив
4. Перечислите характеристики методов генерирования альтернатив. Методы соединения альтернатив.
5. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
6. Опишите методы оценки и выбора альтернатив. Критериальные методы.
7. Опишите методы реализации управленческих решений.
8. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.

Типовые оценочные материалы по теме 5. ПК-2.2.

Типовые вопросы для опроса:

1. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений
2. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.
3. Что такое креативные методы принятия нестандартных решений?
4. Опишите методы экспертного ранжирования.
5. Сущность метода морфологического анализа
6. Методы планирования реализации.
7. Методы организации выполнения управленческих решений.
8. Методы контроля управленческих решений.

Типовые оценочные материалы по теме 6. ПК-2.2.
Типовые вопросы для опроса:
1. Сущность определения понятия «среда принятия решения».
2. Как проявляется влияние внешней среды на реализацию альтернатив
3. Концепция среды определенности при принятии управленческих решений
4. Концепция среды риска при принятии управленческих решений
5. Концепция среды неопределенности принятия управленческих решений.
6. Методы принятия решений в условиях определенности
7. Предельный анализ как метод принятия решений
8. Содержание приростного анализа как метода принятия решений.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.
Тема 1-6.

Опрос.

1. Что понимается под управленческим решением в корпорации?
2. Назовите основные характеристики эффективного управленческого решения.
3. Какие факторы чаще всего влияют на качество управленческого решения?
4. В чём заключается отличие запрограммированных решений от незапрограммированных?
5. Опишите пример ситуации, где необходимо применение рациональной модели принятия решений.
6. Почему важно анализировать среду принятия решений перед выбором альтернативы?
7. Как системный подход помогает в процессе диагностики проблемы?
8. Перечислите основные этапы рационального решения проблем.
9. В чём различие между нормативной и дескриптивной моделью принятия решений?
10. Какие методы генерации альтернатив чаще всего применяются в управленческой практике?
11. Почему важно формулировать критерии выбора на этапе оценки альтернатив?
12. Приведите пример использования метода Дельфи в корпорации.
13. Какие риски могут возникнуть при использовании исключительно интуитивного подхода к принятию решений?
14. Как модель Карнеги объясняет процесс принятия решений в крупных организациях?
15. Назовите основные преимущества коллективных методов принятия решений.
16. Чем отличается мозговой штурм от метода синектики?
17. Какие факторы определяют выбор метода принятия решения в условиях неопределенности?
18. Опишите пример использования метода дерева решений.
19. Почему важна организация процесса выполнения управленческого решения?
20. Как контроль влияет на эффективность реализации управленческого решения?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2.

Тема 1-6

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тема 1. Управленческие решения в системе менеджмента

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных характеристик являются основными для управленческого решения?

а) Актуальность
б) Адресность
в) Правомочность
г) Эффективность

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типами управленческих решений и их сущностью.

1. Организационные
2. Запрограммированные
3. Интуитивные

А) Решения, основанные на суждении и опыте
Б) Решения, принимаемые в стандартных ситуациях по готовому алгоритму
В) Решения, распределяющие функции, права и ответственность

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите правильную последовательность функций управленческого решения в процессе управления.

А) Мотивирующая
Б) Координирующая
В) Ориентирующая
Г) Организующая

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем заключается сущность принципа правомочности при принятии управленческого решения?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Можно ли отнести решение о сокращении штата сотрудников к стратегическим решениям?

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Что из перечисленного относится к факторам, влияющим на качество управленческого решения?

а) Квалификация руководителя
б) Время, отведенное на принятие решения
в) Стоимость оргтехники в офисе
г) Полнота и достоверность информации

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что такое "проблема" в контексте принятия управленческого решения?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видами решений и уровнем творческого вклада руководителя.

1. Рутинные
2. Адаптационные
3. Инновационные

А) Требуют творческого подхода и выбора из альтернатив
Б) Принимаются по установленной процедуре, творчество минимально
В) Требуют нового, нетривиального подхода

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите в правильной последовательности этапы возникновения управленческой проблемы.

А) Осознание симптомов
Б) Диагностика и анализ
В) Идентификация проблемы
Г) Формулировка проблемы

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Является ли цель обязательным элементом управленческого решения?

Тема 2. Модели теории принятия решений

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из следующих утверждений характеризуют нормативную (классическую) модель принятия решений?

а) Предполагает полную информированность лица, принимающего решение (ЛПР)
б) Учитывает ограниченную рациональность ЛПР
в) Ориентирована на достижение оптимального решения
г) Учитывает политические аспекты и коалиции внутри организации

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между моделями принятия решений и их ключевыми характеристиками.

1. Нормативная
2. Дескриптивная
3. Модель Карнеги

А) Описывает реальное поведение ЛПР в условиях ограниченной рациональности
Б) Ориентирована на достижение удовлетворительного решения через переговоры и коалиции
В) Идеальная модель, предполагающая оптимизацию и полную рациональность

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность шагов в рамках рациональной модели принятия решений.

А) Оценка и выбор альтернативы
Б) Диагностика проблемы
В) Реализация решения
Г) Поиск альтернатив

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем основное различие между нормативной и дескриптивной моделями принятия решений?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Эффективна ли модель инкрементального процесса для принятия стратегических решений в условиях высокой неопределенности?

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Что такое "ментальная модель" в процессе принятия решений?

а) Математическая формула для расчета эффективности
б) Упрощенное представление человека о реальности, влияющее на его выбор
в) Формальный документ, описывающий бизнес-процесс
г) Психологическая установка, фильтрующая информацию

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какую роль играют "детерминанты" в модели принятия решений?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между понятиями и их описаниями.

1. Ограниченная рациональность
2. Удовлетворенность
3. Моделирование

А) Выбор приемлемого, а не оптимального варианта
Б) Концепция, введенная Г. Саймоном
В) Метод исследования процессов через их упрощенные аналоги

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы моделирования процесса принятия решений в логическом порядке.
А) Верификация модели
Б) Постановка задачи
В) Анализ результатов
Г) Разработка модели

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему политическая модель (модель Карнеги) особенно актуальна для крупных корпораций?

Тема 3. Процесс принятия и реализации управленческих решений

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных этапов относятся к стадии проектирования в процессе принятия решений?
а) Выявление ограничений и определение критериев
б) Реализация выбранной альтернативы
в) Генерация возможных альтернатив
г) Контроль выполнения

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между подходами к принятию решений и их описанием.

1. Интуитивный
2. Основанный на суждениях
3. Рациональный

А) Основан на опыте и знаниях прошлого
Б) Логический поэтапный анализ проблемы
В) Принятие решения на основе внутреннего озарения

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите в правильной последовательности стадии рационального решения проблем.
А) Разработка альтернатив
Б) Выбор наилучшей альтернативы
В) Диагностика и формулировка проблемы
Г) Реализация и оценка решения

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем заключается сущность этапа диагностики проблемы?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Является ли этап реализации решения менее важным по сравнению с этапом его разработки?

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Что относится к основным элементам процесса диагностики проблемы?
а) Сбор и анализ релевантной информации

б) Ранжирование проблем по степени важности
в) Определение симптомов и установление причинно-следственных связей
г) Непосредственное проведение кадровых перестановок

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что означает "целевая ориентация управленческих решений"?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между стадиями принятия решений и их содержанием.

1. Разведывательная
2. Проектная
3. Стадия выбора

А) Генерация и анализ вариантов решения
Б) Принятие окончательного решения ЛПР
В) Сбор информации и диагностика проблемы

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность действий при организации выполнения управленческого решения.

А) Доведение решения до исполнителей
Б) Мотивация исполнителей
В) Обеспечение ресурсами
Г) Создание плана реализации

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Обязательно ли проведение формального анализа альтернатив для всех типов управленческих решений?

Тема 4. Методы разработки и принятия управленческих решений

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных методов относятся к методам генерации альтернатив?

а) Мозговой штурм
б) Дельфи-метод
в) Дерево решений
г) Метод контрольных вопросов

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами принятия решений и этапами, на которых они преимущественно применяются.

1. SWOT-анализ
2. Матрица Бостонской консультативной группы (BCG)
3. Метод Дельфи

А) Оценка и выбор альтернатив (стратегический уровень)
Б) Генерация идей и диагностика проблем
В) Экспертная оценка и прогнозирование

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов проведения мозгового штурма.

А) Формирование списка идей
Б) Отбор и оценка предложенных идей
В) Постановка проблемы и инструктаж участников
Г) Критика и обсуждение высказанных идей (на основном этапе запрещена)

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем состоит основная цель использования метода Дельфи?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Является ли метод "дерева решений" универсальным инструментом для принятия решений в условиях неопределенности?

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы относятся к критериальным методам оценки и выбора альтернатив?

а) Метод взвешенных критериев
б) Морфологический анализ
в) Платежная матрица
г) Метод парных сравнений

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что такое "креативность" в контексте принятия управленческих решений?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами и их сущностью.

1. Морфологический анализ
2. Метод контрольных вопросов
3. Метод синектики

А) Систематизированный перебор всех возможных вариантов на основе структурирования объекта
Б) Использование аналогий для активизации творческого мышления
В) Стимулирование генерации идей через заранее подготовленный список наводящих вопросов

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите в логической последовательности шаги метода взвешенных критериев.
А) Ранжирование альтернатив по итоговому баллу
Б) Определение перечня критериев и присвоение им весов
В) Оценка каждой альтернативы по каждому критерию
Г) Расчет взвешенной оценки для каждой альтернативы

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Эффективен ли метод "шести шляп мышления" Э. де Боно для коллективного обсуждения управленческих проблем?

Тема 5. Среда принятия управленческих решений

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. В условиях какой среды вероятности наступления событий неизвестны?
а) Определенности
б) Риска
в) Неопределенности
г) Стабильности

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между средой принятия решений и характерным для нее методом.

1. Определенность
2. Риск
3. Неопределенность

А) Дерево решений
Б) Критерий максимакса
В) Предельный анализ

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность шагов проведения предельного анализа.
А) Определение предельных издержек и предельного дохода
Б) Сравнение предельных показателей
В) Принятие решения: если предельный доход > предельных издержек, решение выгодно
Г) Сбор данных об общих издержках и доходах при разных объемах

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что понимается под "средой принятия управленческого решения"?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Целесообразно ли использовать дисконтирование для оценки долгосрочных инвестиционных решений?

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных методов используются для принятия решений в условиях риска?
а) Построение дерева решений
б) Использование критерия Гурвица
в) Проведение предельного анализа
г) Расчет математического ожидания

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем разница между средой риска и средой неопределенности?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между критериями выбора решений в условиях неопределенности и их сущностью.

1. Критерий Вальда (максимин)
2. Критерий Сэвиджа (минимаксного сожаления)
3. Критерий максимакса

А) Ориентация на минимизацию максимальных потерь (сожалений)
Б) Ориентация на выбор стратегии, дающей максимальный выигрыш из всех наилучших исходов
В) Ориентация на гарантированный результат (перестраховка)

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите в правильном порядке этапы принятия решения с использованием критерия Сэвиджа.
А) Для каждой альтернативы найти максимальное сожаление
Б) Построение "матрицы сожалений"
В) Выбор альтернативы с минимальным значением максимального сожаления
Г) Определение наилучшего исхода для каждого состояния среды

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему приростной анализ часто используется в практике управления?

Тема 6. Эффективность управленческих решений

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных видов эффективности относятся к управленческим решениям?
а) Экономическая
б) Технологическая
в) Социальная
г) Психологическая

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видом эффективности и его показателем.

1. Экономическая
2. Социальная
3. Организационная

А) Уровень текучести кадров
Б) Рентабельность
В) Скорость принятия решений в организации

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность оценки эффективности решения по концепции VBM (ценностно-ориентированного менеджмента).
А) Определение драйверов стоимости
Б) Расчет стоимости компании
В) Принятие решений, направленных на увеличение стоимости
Г) Сравнение с альтернативными инвестициями

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем заключается сущность экономической эффективности управленческого решения?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Всегда ли решение с максимальной экономической эффективностью является наилучшим?

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Что характеризует организационная эффективность управленческого решения?

а) Степень достижения поставленных целей

б) Улучшение координации между подразделениями

в) Повышение уровня лояльности сотрудников

г) Снижение сопротивления организационным изменениям

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что понимается под "ответственностью" в системе принятия и реализации управленческих решений?

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между подходами к оценке эффективности и их фокусом.

1. Ресурсный подход
2. Подход на основе внутренних процессов
3. Подход заинтересованных сторон

А) Оценка оптимальности и скорости внутренних бизнес-процессов

Б) Оценка удовлетворенности всех групп, влияющих на организацию или находящихся под ее влиянием

В) Оценка эффективности использования ресурсов (материальных, финансовых, человеческих)

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы традиционного расчета экономической эффективности управленческого решения.

А) Сопоставление полученного экономического эффекта и затрат

Б) Определение затрат на разработку и реализацию решения

В) Расчет экономического эффекта от реализации решения (например, прирост прибыли)

Г) Вывод об эффективности (например, расчет рентабельности)

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему концепция VBM (Value-Based Management) считается перспективной для оценки эффективности решений в корпорациях?

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3.

Контрольные задания:

Задание 1. Анализ кейса и выбор метода принятия решения

Формулировка задания:

Вам представлена ситуация: «Крупный розничный ритейлер столкнулся с падением продаж в одном из ключевых регионов на 15% в последнем квартале. Персонал в регионе демотивирован, текучесть кадров выросла. Маркетинговые акции не приносят результата».

1. Определите, к какому типу (запрограммированное/незапрограммированное) относится данная проблема и обоснуйте свой ответ.
2. Выберите и обоснуйте один метод принятия решений, наиболее эффективный для диагностики коренной причины проблемы.
3. Выберите и обоснуйте один метод для генерации возможных решений.

Методические указания для студента:

1. Вспомните критерии классификации управленческих решений (рутинные/уникальные, запрограммированные/незапрограммированные).
2. Проанализируйте описание ситуации: является ли проблема стандартной или новой, сложной, не имеющей готового алгоритма решения?
3. Для выбора метода диагностики рассмотрите методы, применяемые на этапе диагностики проблем (например, диаграмма Исикавы, метод «5 почему», SWOT-анализ, анализ данных). Обоснуйте, почему выбранный метод подходит для данной ситуации.
4. Для выбора метода генерации решений рассмотрите методы генерации альтернатив (мозговой штурм, метод Дельфи, метод синектики и др.). Обоснуйте свой выбор.

Критерии оценивания (максимум 10 баллов):

- Тип проблемы и обоснование (0-3 балла):
  - 3 балла: Верно идентифицирован тип (незапрограммированное), приведено четкое и логичное обоснование, основанное на критериях (сложность, новизна, отсутствие готового алгоритма).
  - 2 балла: Тип определен верно, но обоснование недостаточно полное или содержит неточности.
  - 1 балл: Тип определен неверно, или обоснование отсутствует/некорректно.
- Выбор и обоснование метода диагностики (0-3 балла):
  - 3 балла: Выбран релевантный метод (например, «5 почему» или диаграмма Исикавы), приведено логичное и развернутое обоснование его применимости к данной проблеме.
  - 2 балла: Метод выбран верно, но обоснование поверхностное.
  - 1 балл: Метод выбран неверно или не обоснован.
- Выбор и обоснование метода генерации решений (0-3 балла):
  - 3 балла: Выбран релевантный метод (например, мозговой штурм), приведено логичное обоснование, учитывающее необходимость креативного подхода и вовлечения команды.
  - 2 балла: Метод выбран верно, но обоснование недостаточное.
  - 1 балл: Метод выбран неверно или не обоснован.
- Структура и оформление ответа (0-1 балл):
  - 1 балл: Ответ структурирован, логичен, не содержит грамматических ошибок.

Шкала перевода в оценку:

- Зачтено: 6-10 баллов.
- Не зачтено: 0-5 баллов.

Задание 2. Обоснование актуальности исследовательской темы

Формулировка задания:

Представьте, что вы выбираете тему для магистерской диссертации, связанную с принятием управленческих решений. Ваша потенциальная тема: «Разработка системы поддержки принятия решений для оптимизации логистических маршрутов в условиях неопределенности».

Напишите краткое эссе (объем 200-250 слов), в котором:

1. Обоснуйте актуальность данной темы для современных корпораций.
2. Обоснуйте ее практическую значимость для конкретной отрасли (например, FMCG, интернет-торговля).

Методические указания для студента:

1. Для обоснования актуальности используйте аргументы, отражающие современные тренды и вызовы: волатильность рынков, рост стоимости логистики, влияние санкций, повышенные требования клиентов к скорости доставки.
2. Для обоснования практической значимости сфокусируйтесь на конкретных, измеримых выгодах, которые компания может получить от внедрения результатов вашего исследования (снижение операционных издержек, повышение надежности поставок, увеличение клиентской удовлетворенности).
3. Свяжите тему с ключевыми компетенциями менеджера (ПК-2.2.).

Критерии оценивания (максимум 10 баллов):

- Обоснование актуальности (0-4 балла):
  - 4 балла: Приведены веские, современные и разнообразные аргументы (экономические, технологические, рыночные), четко доказывающие востребованность темы.
  - 2-3 балла: Аргументы есть, но они недостаточно глубоки или частично не соответствуют теме.
  - 0-1 балл: Аргументы отсутствуют или не связаны с темой.
- Обоснование практической значимости (0-4 балла):
  - 4 балла: Практическая значимость раскрыта глубоко, указаны конкретные, измеримые результаты для бизнеса (снижение затрат на X%, увеличение оборачиваемости и т.д.), выбрана и учтена специфика отрасли.
  - 2-3 балла: Практическая польза названа, но описана общими фразами без конкретики или без привязки к отрасли.
  - 0-1 балл: Практическая значимость не раскрыта или сформулирована некорректно.
- Логика, структура и грамотность (0-2 балла):
  - 2 балла: Эссе имеет четкую структуру (введение, основная часть, заключение), аргументы изложены логично, текст грамотен.
  - 1 балл: В логике или структуре есть недочеты.
  - 0 баллов: Ответ неструктурирован и нелогичен.

Шкала перевода в оценку:

- Зачтено: 6-10 баллов.
- Не зачтено: 0-5 баллов.

Задание 3. Разработка дерева решений

Формулировка задания:

Компания решает, запускать ли новую продукцию на рынок. Затраты на запуск составляют 50 млн руб. Если продукция будет пользоваться высоким спросом (вероятность 60%), компания получит доход 150 млн руб. Если спрос будет низким (вероятность 40%), доход составит 20 млн руб. Также есть возможность предварительно провести маркетинговое исследование за 5 млн руб., которое с вероятностью 90% точно предскажет уровень спроса.

Постройте дерево решений для данной ситуации и определите наиболее выгодную стратегию для компании.

Методические указания для студента:

1. Изобразите дерево решений графически или в виде текстового описания с четким выделением узлов решений (□) и узлов состояний среды (○).
2. Укажите все альтернативы («Запустить», «Не запускать», «Провести исследование»), возможные состояния среды («Высокий спрос», «Низкий спрос») и их вероятности.
3. Рассчитайте математическое ожидание выигрыша (прибыли) для каждой конечной ветки, двигаясь справа налево.
4. Сравните математические ожидания в узлах решений и выберите стратегию с наибольшим ожидаемым финансовым результатом.

Критерии оценивания (максимум 10 баллов):

- Правильность структуры дерева (0-3 балла):
  - 3 балла: Все узлы (решения и состояний среды), альтернативы и вероятности отражены верно и полно.
  - 2 балла: Дерево построено, но есть незначительные ошибки/пропуски.
  - 1 балл: Структура дерева неверна или отсутствует.
- Правильность расчетов (0-4 балла):
  - 4 балла: Все расчеты математического ожидания проведены верно, итоговые значения для ключевых узлов правильные.
  - 2-3 балла: В расчетах есть арифметические ошибки, но логика верна.
  - 0-1 балл: Расчеты неверны или отсутствуют.
- Обоснование выбора стратегии (0-2 балла):
  - 2 балла: На основе корректных расчетов сделан верный и четко сформулированный вывод о наиболее выгодной стратегии.
  - 1 балл: Вывод присутствует, но не полностью обоснован расчетами.
  - 0 баллов: Вывод отсутствует или неверен.
- Аккуратность оформления (0-1 балл):
  - 1 балл: Решение представлено четко и аккуратно, легко проверить.

Шкала перевода в оценку:

- Зачтено: 6-10 баллов.
- Не зачтено: 0-5 баллов.

Задание 4. Выбор решения в условиях неопределенности

Формулировка задания:

Менеджеру необходимо выбрать одну из трех стратегий продвижения продукта (A, B, C). Успех стратегии зависит от сценария развития рынка (Пессимистичный, Нейтральный, Оптимистичный). Прибыль для каждой пары «стратегия-сценарий» представлена в таблице (условные единицы):

Стратегия / Сценарий	Пессимистичный	Нейтральный	Оптимистичный
A	50	70	100
B	40	90	80
C	30	80	120

Примените критерий Вальда (максимин) и критерий Сэвиджа (минимаксного сожаления). Какую стратегию вы порекомендуете консервативному руководителю и почему?

Методические указания для студента:

1. Для критерия Вальда: для каждой стратегии найдите минимальный выигрыш. Выберите стратегию с максимальным значением из найденных минимумов.

2. Для критерия Сэвиджа:

- Постройте матрицу сожалений (для каждого сценария из максимального выигрыша вычтите выигрыш по каждой стратегии).
- Для каждой стратегии найдите максимальное сожаление.
- Выберите стратегию с минимальным значением из найденных максимумов.

3. Сравните результаты, полученные по разным критериям, и дайте рекомендацию.

Критерии оценивания (максимум 10 баллов):

- Применение критерия Вальда (0-3 балла):
  - 3 балла: Правильно определены минимальные выигрыши и верно выбрана стратегия.
  - 2 балла: Логика верна, но есть незначительная вычислительная ошибка.
  - 0-1 балл: Допущены грубые ошибки в логике или вычислениях.
- Применение критерия Сэвиджа (0-4 балла):
  - 4 балла: Матрица сожалений построена верно, правильно определены максимальные сожаления и верно выбрана стратегия.
  - 2-3 балла: Логика верна, но есть ошибки в расчетах матрицы сожалений.
  - 0-1 балл: Критерий применен неверно.
- Сравнение и рекомендация (0-2 балла):
  - 2 балла: Дана четкая рекомендация для консервативного руководителя на основе результатов критериев, объяснен выбор.
  - 1 балл: Рекомендация дана, но не полностью обоснована.
  - 0 баллов: Рекомендация отсутствует или противоречит результатам.

Шкала перевода в оценку:

- Зачтено: 6-10 баллов.
- Не зачтено: 0-5 баллов.

Задание 5. Оценка эффективности управленческого решения

Формулировка задания:

Компания внедрила новую систему электронного документооборота (СЭД). Затраты на внедрение составили 2 млн руб. Ежегодная экономия от сокращения расходов на бумагу, канцелярию и почтовые услуги оценивается в 0,8 млн руб. При этом производительность труда сотрудников выросла, что эквивалентно дополнительной экономии в 0,3 млн руб. в год. Однако 10% сотрудников старшего возраста испытывают стресс и сопротивляются нововведениям, что временно снижает моральный климат в коллективе.

Оцените экономическую эффективность данного решения за трехлетний период (без дисконтирования). Оцените его социальную значимость/эффективность. Сделайте общий вывод об эффективности решения.

Методические указания для студента:

1. Для расчета экономической эффективности за три года: сложите общую экономию за три года и вычтите единовременные затраты.

2. При оценке социальной эффективности рассмотрите как положительные (рост производительности, удобство), так и отрицательные аспекты (стресс, сопротивление).

3. В общем выводе взвесьте экономические выгоды и социальные издержки, предложив, как можно нивелировать негативные социальные последствия.

Критерии оценивания (максимум 10 баллов):

- Расчет экономической эффективности (0-4 балла):

- 4 балла: Расчет выполнен верно, результат показан корректно (например, чистая эффективность = (0,8+0,3)*3 - 2 = 1,3 млн руб.).
- 2-3 балла: Есть ошибки в расчетах (не учтены все составляющие, неверный период).
- 0-1 балл: Расчет неверен или отсутствует.

- Оценка социальной эффективности (0-3 балла):
  - 3 балла: Дан сбалансированный анализ, выделены и положительные, и отрицательные социальные аспекты, оценка аргументирована.
  - 2 балла: Указаны только положительные или только отрицательные стороны.
  - 0-1 балл: Социальная эффективность не оценена или оценка некорректна.
- Общий вывод и рекомендации (0-2 балла):
  - 2 балла: Сделан взвешенный вывод об общей эффективности, предложена конструктивная рекомендация по смягчению негативных социальных последствий (например, обучение, менторство).
  - 1 балл: Вывод есть, но он поверхностный или не учитывает один из аспектов.
  - 0 баллов: Вывод отсутствует.
- Логика изложения (0-1 балл):
  - 1 балл: Ответ хорошо структурирован и логичен.

Шкала перевода в оценку:

- Зачтено: 6-10 баллов.
- Не зачтено: 0-5 баллов.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютерного оборудования и программного обеспечения.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной

аттестации:

Вопросы к экзамену:

1. Что понимается под управленческим решением в корпорации?
2. Назовите основные характеристики эффективного управленческого решения.
3. Какие факторы чаще всего влияют на качество управленческого решения?
4. В чём заключается отличие запрограммированных решений от незапрограммированных?
5. Опишите пример ситуации, где необходимо применение рациональной модели принятия решений.
6. Почему важно анализировать среду принятия решений перед выбором альтернативы?
7. Как системный подход помогает в процессе диагностики проблемы?
8. Перечислите основные этапы рационального решения проблем.
9. В чём различие между нормативной и дескриптивной моделью принятия решений?
10. Какие методы генерации альтернатив чаще всего применяются в управленческой практике?
11. Почему важно формулировать критерии выбора на этапе оценки альтернатив?
12. Приведите пример использования метода Дельфи в корпорации.
13. Какие риски могут возникнуть при использовании исключительно интуитивного подхода к принятию решений?
14. Как модель Карнеги объясняет процесс принятия решений в крупных организациях?
15. Назовите основные преимущества коллективных методов принятия решений.
16. Чем отличается мозговой штурм от метода синектики?
17. Какие факторы определяют выбор метода принятия решения в условиях неопределенности?
18. Опишите пример использования метода дерева решений.
19. Почему важна организация процесса выполнения управленческого решения?
20. Как контроль влияет на эффективность реализации управленческого решения?
21. Какие ошибки чаще всего допускаются на этапе реализации решений?
22. Что понимается под средой принятия управленческого решения?
23. Почему важно различать условия определённости, риска и неопределенности?
24. Назовите три критерия выбора решений в условиях неопределенности.
25. Приведите пример расчёта экономической эффективности управленческого решения.
26. В чём роль ответственности в системе разработки и реализации управленческих решений?
27. Какие факторы, помимо экономических, определяют общую эффективность решения?
28. Почему концепция ценностно-ориентированного управления (VBM) считается перспективной для оценки решений?
29. Какие современные вызовы повышают сложность принятия решений в корпорациях?

30. В чём заключается роль информационных систем в поддержке принятия решений?

31. Почему управление в условиях кросс-культурной среды стало актуальной проблемой?

32. Какие источники информации можно использовать для обоснования актуальности темы исследования по управленческим решениям?

33. В чём значение анализа стейкхолдеров при обосновании управленческого решения?

34. Приведите пример проблемы, связанной с этикой при принятии корпоративных решений.

35. Как социальная ответственность бизнеса влияет на процесс обоснования управленческих решений?

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных	0-19

наводящих вопросах преподавателя.	

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютеров и программное обеспечение.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины предполагает, как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки магистров, она формирует ответственность, дисциплинированность и способствует осознанной познавательной активности, выработке практических навыков работы с учебной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом (см. ранее). Изучение дисциплины завершается зачетом/экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения практических занятий, активной работы в процессе занятий, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

В ходе практических занятий происходит изучение и освоение учебных тем. Они служат для ознакомления с материалом, развития необходимых коммуникативных умений и навыков, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию, обучающемуся необходимо:

- повторять пройденный ранее учебный материал по рекомендованному учебнику, а также с опорой на личные конспекты занятий;
- выполнять заданные преподавателем устные и письменные задания, служащие систематизации знаний и подготовкой к следующему занятию.

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием рекомендованного учебника, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;
- выполнение индивидуальных домашних заданий;
- подготовку устного выступления на практическом занятии;
- подготовку презентаций к выступлениям;
- подготовку диалога;
- написание реферата в виде социологического исследования;
- подготовка к публичной защите реферата;
- подготовка к промежуточной аттестации.

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к промежуточной аттестации, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к промежуточной аттестации студенты вновь обращаются к

пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к промежуточной аттестации включает в себя следующие этапы:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие промежуточной аттестации по темам курса;
- посещение специальных часов консультаций с преподавателем.

Самостоятельная работа студентов является важным этапом подготовки к зачету/экзамену, поскольку студент имеет возможность оценить уровень собственных знаний и своевременно восполнить имеющиеся пробелы.

Основным источником подготовки к промежуточной аттестации являются рекомендованные учебники, где учебный материал дается в систематизированном виде, а также конспекты занятий, в которых основные положения его детализируются, подкрепляются уточнениями преподавателя. В ходе подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемого материала.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад – это специально подготовленное аналитическое сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Возможно использование кратких тезисов выступления. Структура доклада включает:

1. Введение:

– указывается тема и цель доклада;

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины доклада, а также тематические разделы содержания доклада;

– намечаются методы решения представленной в докладе проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти минут.

Методические рекомендации по подготовке письменного домашнего задания

Письменное домашнее задание является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Письменное ДЗ направлено на:

- углубление понимания ключевых концепций дисциплины посредством применения теории на практике;
- развитие критического мышления и умения аргументированно излагать свои мысли;
- формирование навыков научно-исследовательской деятельности, включая анализ информации и оформление результатов в соответствии с академическими стандартами.

Индивидуальность работы. ДЗ выполняется каждым студентом самостоятельно. Вопросы для ДЗ размещены в системе дистанционного обучения (СДО) по каждой теме курса. Ответы должны:

- точно соответствовать поставленному вопросу;
- быть логически структурированными (введение, основная часть, выводы);
- сочетать краткость изложения с полнотой раскрытия темы (рекомендуемый объем — 1–2 страницы на вопрос);
- опираться на материалы лекций, семинаров и рекомендованную литературу, дополняя их собственным анализом.

Ответы должны демонстрировать понимание лекционного материала и его развитие в контексте поставленной задачи.

Требования к оформлению работы

Готовое задание оформляется в электронном виде в формате Microsoft Word (.docx) и должно соответствовать следующим стандартам:

3.1. Общие правила

- Тип документа: Текстовый файл с расширением .docx.
- Поля страницы: 2,5 см со всех сторон.
- Шрифт: Times New Roman, размер 14 пунктов.
- Межстрочный интервал: 1,5.
- Выравнивание: по ширине.
- Отступ абзаца: 1,25 см.

Работа должна соответствовать требованиям ГОСТ 2018 (ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»). Особое внимание уделите:

- правильному оформлению ссылок на источники в тексте (в квадратных скобках с 4. Порядок сдачи и проверки:
- Работа загружается в СДО в раздел, соответствующий теме курса, до дедлайна, указанного преподавателем.
- Название файла формируется по шаблону:

ФИО_№ Темы (например, Иванов_3.docx).

- После проверки преподаватель выставляет оценку и оставляет комментарии в системе дистанционного обучения. При необходимости работа может быть возвращена на доработку.

Методические рекомендации по подготовке реферата в виде социологического исследования

Социологическое исследование является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Примерный перечень тем социологических исследований определяется программой дисциплины. Тему социологического исследования студент выбирает из перечня рекомендуемых преподавателем, либо предлагает самостоятельно, но с учетом рекомендаций.

Требования к содержанию, объему и оформлению исследования, а также критерии его оценки устанавливаются преподавателем с учетом специфики дисциплины. При их отсутствии студент руководствуется общими требованиями, изложенными в настоящих методических указаниях.

Содержание исследования. Социологическое исследование, как правило, должно содержать следующие структурные элементы:

1) титульный лист – 1стр.;
2) содержание – 1 стр.;
3) программа исследования – 2-3 стр.;
4) рабочий план-график – 1 стр.;
5) выводы – 2-3 стр.;
6) список использованных источников – 1-2 стр.;
7) последний лист для замечаний – 1 стр.;
8) приложения (при необходимости) – без ограничений.

Титульный лист исследования оформляется по установленному образцу.

В содержании приводятся наименования структурных частей исследования с указанием номера страницы, с которой начинается соответствующий раздел.

В программе дается описание теоретической и методологической части исследования: обосновывается актуальность выбранной темы; определяется цель работы и задачи, подлежащие решению для её достижения; описываются объект и предмет исследования, информационная база исследования, выдвигаются гипотезы, описываются методы исследования.

В плане-графике в виде таблицы указываются основные виды работ, сроки выполнения.

В заключении логически последовательно излагаются выводы, к которым пришел студент в результате проведения исследования, анализируются полученные данные. Заключение должно кратко характеризовать достижение всех поставленных в программе гипотез.

Список использованных источников является составной частью работы и отражает степень изученности рассматриваемой проблемы. Количество источников в списке определяется студентом самостоятельно.

В приложения следует относить инструментарий сбора первичной социологической информации а также статистической обработки полученной информации.

Оформление исследования:

1. Готовое социологическое исследование выкладывается в соответствующий

3. Файл WORD, шрифт - «Times New Roman», размер шрифта - № 14, межстрочный интервал – полуторный.

4. Текст исследования, таблицы и иллюстрации следует располагать на листах, соблюдая следующие размеры полей: левое поле – 30 мм, правое поле - 10 мм, верхнее поле - 20 мм, нижнее поле - 20 мм. При печати текстового материала следует использовать выравнивание «по ширине» (двухстороннее выравнивание).

5. Нумерация страниц – сквозная, начиная с титульного листа. Непосредственно на титульном листе номер страницы не ставится, номера последующих страниц проставляются в правом верхнем углу арабскими цифрами (шрифт №10), без точки в конце.

6. Названия структурных элементов располагаются на отдельных строках и выполняются жирным шрифтом, прописными (заглавными) буквами (СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ и т.д.), без переносов и с выравниванием по центру. Эти заголовки отделяются от текста межстрочным интервалом. Подчеркивать заголовки не следует. Точку в конце заголовка ставить не нужно.

7. Абзацный отступ (отступ в начальной строке текста абзаца) должен составлять 12-15 мм.

8. Текст должен быть четким, законченным, понятным. Орфография и пунктуация текста должны соответствовать ныне действующим правилам.

9. При ссылке на источник после упоминания о нем в тексте проставляется в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников. В необходимых случаях (обычно при использовании цифровых данных или цитаты)

указываются и страницы источника, на которых помещается используемая информация.

Подготовка к защите реферата и написанию презентации

Подготовка к защите реферата направлена на демонстрацию глубины понимания темы, умения аргументированно излагать свои мысли и отвечать на вопросы комиссии.

Требования к защите:

Выступление должно быть кратким (5–7 минут), структурированным и содержательным;

Не следует читать текст с листа — используйте тезисный план или слайды;

Презентация должна поддерживать речь, а не заменять её — минимум текста, максимум визуализации (схемы, графики, ключевые тезисы);

Ответы на вопросы должны быть точными, обоснованными и соответствовать содержанию работы.

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449843

2. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01584-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449764

8.2. Дополнительная литература

1. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 389 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01055-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450014

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» // СПС «Консультант-Плюс».
2. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.11.2014) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // СПС «Консультант-Плюс».
3. Федеральный закон от 10.01.2002 № 1-ФЗ "Об электронной цифровой подписи" // Собр. законодательства Рос. Федерации. − 2002. − № 2
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ "О персональных данных" // Собр. законодательства Рос. Федерации. − 2006. − № 31.
5. «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных» (Закон РФ № 3523-1).

8.4 Интернет-ресурсы

1 http://www.evernote.com– Информационный менеджер
2 http://www.gpntb.ru- Государственная публичная научно-техническая библиотека.
3 http://www.nlr.ru - Российская национальная библиотека.
4 http://www.rsl.ru-http://www.rsl.ru/ Российская государственная библиотека.
5 http://www.integrum.ru-http://www.integrum.ru/ База данных по организациям России.
6 http://www.gosuslugi.ru/ - федеральный портал государственных услуг Российской Федерации.
7 http://kremlin.ru/- сервер органов государственной власти России.
8 http://www.duma.gov.ru/- сервер Государственной думы РФ.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).
5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/

3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.01.01 «Оперативный и стратегический контроллинг»

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Есенжулова Любовь Семеновна, доцент, к. э. н., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента

Заведующий кафедрой:

Чунина Александра Евгеньевна к.э.н., заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента протокол №5 от «26» декабря 2025г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

3. Содержание и структура дисциплины

4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания

5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся

6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания

7. Методические материалы по освоению дисциплины

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДЭ.01.01 «Оперативный и стратегический контроллинг» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС** *(при наличии)*	**Код компетенции****	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование компонента компетенции**	**Образовательный результат**
	ПК-7 Способен администрировать процессы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации и соответствующего документооборота	ПК-7.1	ПК-7.1 Осуществляет администрирование процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-7.1.З-1 Знает регламенты и инструменты администрирования операционных процессов управления персоналом ПК-7.1.У-1 Умеет администрировать процессы операционного управления персоналом
		ПК-7.2	ПК-7.2 Осуществляет администрирование документооборота процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-7.2.З-1 Знает регламенты и инструменты администрирования документооборота процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации ПК-7.2.У-1 Умеет осуществлять администрирование документооборота процессов операционного управления персоналом и работы

				структурного подразделения организации
	ПК-8 Способен разработать, реализовать и администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.2	ПК-8.2 администрирует систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.2.З-1 Знает регламенты и инструменты администрирования системы стратегического управления персоналом, требования к организации, ведению и контролю соответствующего документооборота ПК-8.2.У-1 Умеет администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот, контролировать соблюдение процедур и координировать взаимодействие участников стратегических HR-процессов

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 2,00 з. е., 72 ак. час.

Контактная работа обучающихся по очной форме с преподавателем по видам учебных занятий:

- 4 ак.час на лекции,
- 4 ак.час на практические занятия.
- 60 ак. час на самостоятельную работу обучающихся,
- 4 ак. часа контроль

Б1.В.ДЭ.01.01 «Оперативный и стратегический контроллинг» реализуется в 3 семестре заочной формы обучения.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных

образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Стратегический контроллинг	17	1			1								15	Опрос, Тестирование ситуационные задачи
Тема 2.	Инструменты стратегического контроллинга	17	1			1								15	Опрос, Тестирование ситуационные задачи, контрольная точка
Тема 3.	Оперативный контроллинг	17	1			1								15	Опрос, Тестирование ситуационные задачи,

														контрольная точка 2
Тема 4.	Инструменты оперативного контроллинга.	17	1			1							15	Опрос, Тестирование ситуационные задачи
Промежуточная аттестация		4								4				зачет
Итого		72	4			4				4			60	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегический контроллинг. ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2.

Основные положения стратегического контроллинга. Основные понятия, положения и этапы реализации стратегического контроллинга. Отличительные черты оперативного и стратегического контроллинга. Цели, задачи и функции стратегического контроллинга. Анализ факторов внешней и внутренней внешней среды в системе контроллинга. Место стратегического контроллинга в системе управления предприятием и его связь с другими функциями менеджмента.

Тема 2. Инструменты стратегического контроллинга ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2.

Анализ потенциалов предприятия. Анализ узких мест предприятия. Анализ месторасположения предприятия. GAP-анализ. График прибыльности «Майсигмы». Партфолио-анализ. Модель МакКинси «7S». Метод PDS. Анализ влияния рыночной стратегии на прибыль «PIMS». Анализ стратегических издержек. Метод сценариев. Система раннего предупреждения. Особенности применения инструментов стратегического контроллинга в российской практике. Анализ концепций жизненного цикла предприятия в системе контроллинга. Анализ матрицы БКГ. Анализ стратегий по Портеру.

Тема 3. Оперативный контроллинг ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2.

Основные положения оперативного контроллинга. Понятие и сущность оперативного контроллинга. Отличительные черты оперативного контроллинга. Задачи оперативного контроллинга и особенности его организации. Оперативный контроллинг как особая система учета и контроля затрат и система управления прибылью. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического контроллинга. Развитие понимания сущности и задач оперативного контроллинга в российской практике промышленных предприятий и за рубежом.

Тема 4. Инструменты оперативного контроллинга.

Метод суммарного дохода, предназначенный для покрытия постоянных затрат. Анализ уровня реализации продукции, при котором деятельность предприятия остается рентабельной и предприятие функционирует без потерь. Система относительных показателей. Аддитивные и мультипликативные модели эффективности. Бюджетирование в системе контроллинга. Использование современных методов оперативного контроллинга на российских предприятиях. Опыт применения инструментов оперативного контроллинга за рубежом. АБС – анализ в системе контроллинга.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДЭ.01.01 «Оперативный и стратегический контроллинг» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС

предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов, олимпиадах, конкурсах, вузовских мероприятиях – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия у уровня мероприятия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 50 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в публикации в журнале – 100 баллов пропорционально количеству соавторов (не более трех).

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДЭ.01.01 Оперативный и стратегический контроллинг используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование, ситуационные задачи.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Стратегический контроллинг

Примерные вопросы для опроса:

1. Основные положения стратегического контроллинга.
2. Основные понятия, положения и этапы реализации стратегического контроллинга.
3. Отличительные черты оперативного и стратегического контроллинга.
4. Цели, задачи и функции стратегического контроллинга.

5. Анализ факторов внешней и внутренней внешней среды в системе контроллинга.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Стратегический контроллинг имеет отношение к:

а) стратегическому планированию;

б) покрытию издержек;

в) управлению эффективностью.

2.Контроллинг подразделяется на:

а) стратегический и оперативный;

б) долгосрочный и краткосрочный.

3. Какой из этапов не рассматривается в процессе реализации стратегического контроллинга?

а) поддержка стратегического планирования;

б) выбор стратегических целей предприятия;

в) переход от стратегического планирования к оперативному;

г) проведение стратегического контроля.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только цифры выбранных вариантов ответа.

4. К составным частям стратегического контроллинга не относят:

а) стратегическое планирование;

б) стратегический анализ;

в) стратегический учет;

г) стратегический контроль.

5. По масштабам целей стратегический контроллинг нацелен на:

а) экономическую эффективность;

б) управление издержками;

в) обеспечение существования.

Установите последовательность действий, которые должна предпринять компания при выявлении аудитором существенного риска неправильного исчисления таможенных платежей.

Расположите этапы в логически верном порядке:

A. Анализ отклонений и разработка корректирующих мер

B. Формирование стратегических целей

C. Мониторинг выполнения стратегии

D. Анализ внешней и внутренней среды

E. Разработка стратегических показателей (KPI)

Расположите шаги внедрения:

A. Внедрение системы отчетности
B. Определение ключевых факторов успеха
C. Разработка стратегической карты
D. Автоматизация контроллинговых процессов
E. Оценка текущей системы управления

Примерные ситуационные задачи:

Задание 1.

Компания по производству электроники поставила стратегическую цель — увеличить долю рынка с 15% до 25% за 3 года.

Через год стратегический контроллинг зафиксировал следующие показатели:

- рост доли рынка составил только 1% (план: 3%)
- затраты на маркетинг увеличились на 20%
- уровень узнаваемости бренда вырос, но продажи не увеличились пропорционально

Задание:

1. Определите возможные причины отклонений.
2. Какие инструменты стратегического контроллинга следует применить для анализа ситуации?
3. Предложите 2–3 корректирующие меры.
4. Какие KPI стоит пересмотреть или добавить?

Задание 2.

Несоответствие стратегических и операционных целей

Компания в сфере логистики внедрила стратегию цифровой трансформации (автоматизация процессов, внедрение IT-систем).

Однако через 6 месяцев контроллинг выявил:

- сотрудники продолжают использовать старые процессы
- внедрение IT-системы завершено, но уровень её использования — менее 40%
- операционные KPI (сроки доставки, ошибки) почти не улучшились

Задание:

1. В чем заключается основная проблема с точки зрения стратегического контроллинга?
2. Какие ошибки были допущены при реализации стратегии?
3. Какие инструменты контроллинга помогут устранить разрыв между стратегией и операционной деятельностью?
4. Разработайте план действий по исправлению ситуации (минимум 3 шага).

Тема 2. Инструменты стратегического контроллинга

Примерные вопросы для опроса:

Анализ потенциалов предприятия. Анализ узких мест предприятия. Анализ месторасположения предприятия. GAP-анализ. График прибыльности «Майсигмы». Портфолио-анализ. Модель МакКинси «7S». Метод PDS. Анализ влияния рыночной стратегии на прибыль «PIMS». Анализ стратегических издержек. Метод сценариев. Система раннего предупреждения. Особенности применения инструментов стратегического контроллинга в российской практике. Анализ концепций жизненного цикла предприятия в системе контроллинга. Анализ матрицы БКГ. Анализ стратегий по Портеру.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается

только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой инструмент стратегического контроллинга используется для анализа сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз?

A. PEST-анализ
B. SWOT-анализ
C. ABC-анализ
D. Бенчмаркинг

Правильный ответ: B

Какой инструмент применяется для оценки влияния внешней макросреды на стратегию компании?

A. Balanced Scorecard
B. SWOT-анализ
C. PEST-анализ
D. GAP-анализ

Правильный ответ: C

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие инструменты используются для стратегического анализа внешней среды?

A. PEST-анализ
B. SWOT-анализ
C. Анализ цепочки ценности
D. Анализ конкурентов

Правильные ответы: A, D

Какие инструменты относятся к инструментам реализации и контроля стратегии?

A. Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей)
B. KPI (ключевые показатели эффективности)
C. PEST-анализ
D. SWOT-анализ

Правильные ответы: A, B

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите этапы стратегического анализа с использованием инструментов контроллинга в правильной последовательности:

A. Формирование системы KPI
B. Проведение PEST-анализа
C. Проведение SWOT-анализа

D. Разработка сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard)
E. Анализ внутренней среды компании

Установите правильный порядок действий при внедрении системы сбалансированных показателей:

A. Определение стратегических целей
B. Мониторинг и контроль выполнения показателей
C. Разработка ключевых показателей эффективности (KPI)
D. Формирование стратегической карты
E. Сбор и анализ фактических данных

Примерные ситуационные задачи:

Задача 1.

Компания планирует выход на новый международный рынок. Руководство хочет оценить:

- политические и экономические риски
- уровень конкуренции
- внутренние ресурсы компании

Контроллер предложил использовать сразу несколько инструментов, но часть команды считает это избыточным.

Задание:

1. Какие инструменты стратегического контроллинга целесообразно применить в данной ситуации?
2. Какую роль играет каждый выбранный инструмент?
3. В какой последовательности их лучше использовать?
4. Какие риски возникают при использовании только одного инструмента?

Задание 2.

В компании внедрена система сбалансированных показателей (BSC), однако через 8 месяцев выявлены проблемы:

- KPI не связаны со стратегическими целями
- сотрудники не понимают значения показателей
- отчеты формируются, но не используются для принятия решений

Руководство считает, что система «не работает».

Задание:

1. В чем основные ошибки внедрения инструмента?
2. Какие элементы BSC реализованы некорректно?
3. Какие меры необходимо принять для повышения эффективности системы?
4. Какие дополнительные инструменты стратегического контроллинга можно использовать для усиления BSC?

Тема 3. Оперативный контроллинг

Примерные вопросы для опроса:

Основные положения оперативного контроллинга. Понятие и сущность оперативного контроллинга. Отличительные черты оперативного контроллинга. Задачи оперативного контроллинга и особенности его организации. Оперативный контроллинг как особая система учета и контроля затрат и система управления прибылью. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического контроллинга. Развитие понимания сущности и задач оперативного контроллинга в российской практике промышленных предприятий и за рубежом.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какова основная цель оперативного контроллинга?

A. Формирование долгосрочной стратегии
B. Контроль и оптимизация текущих бизнес-процессов
C. Анализ макроэкономической среды
D. Оценка инвестиционных проектов

Правильный ответ: B

Какой инструмент чаще всего используется в оперативном контроллинге для планирования и контроля затрат?

A. SWOT-анализ
B. Бюджетирование
C. PEST-анализ
D. Анализ отрасли

Правильный ответ: B

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только цифры выбранных вариантов ответа.

Какие задачи относятся к оперативному контроллингу?

A. Контроль исполнения бюджета
B. Разработка миссии компании
C. Анализ отклонений
D. Формирование долгосрочной стратегии

Правильные ответы: A, C

Какие инструменты используются в оперативном контроллинге?

A. Бюджетирование
B. Стандарт-костинг
C. PEST-анализ
D. SWOT-анализ

Правильные ответы: A, B

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите этапы в правильном порядке:

A. Анализ отклонений
B. Сбор фактических данных
C. Принятие корректирующих управленческих решений

D. Установление плановых показателей (бюджета)
E. Сравнение плановых и фактических показателей

Установите правильный порядок действий:

A. Контроль исполнения бюджета
B. Разработка бюджета
C. Выявление причин отклонений
D. Сбор отчетной информации
E. Корректировка бюджета и действий.

Практические задачи:

Задание 1.

На производственном предприятии в рамках оперативного контроллинга ежемесячно анализируются затраты.

По итогам месяца выявлено:

- фактические затраты на сырьё превысили план на 18%
- объем производства остался на запланированном уровне
- поставщик повысил цены, но отдел закупок не скорректировал бюджет

Задание:

1. Определите возможные причины отклонений.
2. Какие инструменты оперативного контроллинга следует применить для анализа ситуации?
3. Какие управленческие решения необходимо принять?
4. Нужно ли корректировать бюджет? Обоснуйте

Задание 2.

В компании внедрена система оперативного контроллинга с использованием KPI.

Через квартал выявлено:

- выполнение KPI по выручке — 95%
- выполнение KPI по затратам — 120% (перерасход)
- сотрудники выполняют план по объему, но снижается прибыль

Задание:

1. В чем заключается основная проблема?
2. Какие ошибки могли быть допущены при установлении KPI?
3. Какие инструменты оперативного контроллинга помогут улучшить ситуацию?
4. Предложите меры по повышению эффективности деятельности подразделения (не менее 3).

Тема 4. Инструменты оперативного контроллинга.

Примерные вопросы для опроса:

Метод суммарного дохода, предназначенный для покрытия постоянных затрат. Анализ уровня реализации продукции, при котором деятельность предприятия остается рентабельной и предприятие функционирует без потерь. Система относительных показателей. Аддитивные и мультипликативные модели эффективности. Бюджетирование в системе контроллинга. Использование современных методов оперативного контроллинга на российских предприятиях. Опыт применения инструментов оперативного контроллинга за рубежом. АБС – анализ в системе контроллинга.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается

только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой инструмент оперативного контроллинга используется для сравнения фактических и плановых показателей по затратам и объемам?

A. SWOT-анализ
B. Бюджетирование
C. PEST-анализ
D. Бенчмаркинг

Правильный ответ: B

Какой инструмент позволяет планировать себестоимость продукции и контролировать отклонения в процессе производства?

A. ABC-анализ
B. Стандарт-костинг
C. Balanced Scorecard
D. GAP-анализ

Правильный ответ: B

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только цифры выбранных вариантов ответа.

Какие инструменты чаще всего применяются для оперативного контроля затрат и ресурсов?

A. Бюджетирование
B. Стандарт-костинг
C. PEST-анализ
D. SWOT-анализ

Правильные ответы: A, B

Какие инструменты помогают выявлять отклонения и принимать корректирующие управленческие решения в оперативном контроллинге?

A. Оперативная отчетность
B. KPI (ключевые показатели эффективности)
C. PEST-анализ
D. SWOT-анализ

Правильные ответы: A, B

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Упорядочьте шаги оперативного контроллинга по затратам в логической последовательности:

A. Сравнение фактических и плановых показателей
B. Установление плановых стандартов затрат
C. Сбор и анализ фактических данных
D. Выявление причин отклонений
E. Принятие управленческих корректирующих решений

Расположите этапы внедрения KPI в подразделении в правильном порядке:

A. Определение ключевых показателей эффективности (KPI)
B. Сбор и анализ фактических данных
C. Установление плановых значений показателей
D. Мониторинг выполнения KPI
E. Корректировка действий и улучшение процессов

Примерные ситуационные задачи:

Задание 1.

На предприятии в течение месяца фиксируется перерасход по статьям материалов и зарплаты сотрудников:

- плановые затраты на материалы — 500 000 руб., фактические — 580 000 руб.
- плановая зарплата — 300 000 руб., фактическая — 330 000 руб.
- объем произведенной продукции соответствует плану

Задание:

1. Определите возможные причины отклонений.
2. Какие инструменты оперативного контроллинга помогут выявить источники перерасхода?
3. Какие управленческие меры можно принять для снижения затрат в следующем периоде?
4. Следует ли корректировать бюджет? Обоснуйте.

Задание 2.

Подразделение отдела продаж внедрило систему KPI для контроля оперативной деятельности. Через месяц показатели:

- выполнение KPI по количеству звонков — 100%
- выполнение KPI по объему продаж — 80%
- выполнение KPI по качеству обслуживания — 70%

Задание:

1. В чем заключается проблема с точки зрения оперативного контроллинга?
2. Какие инструменты помогут выявить причину снижения эффективности?
3. Какие корректирующие меры следует принять для улучшения работы подразделения?
4. Как скорректировать KPI, чтобы они реально отражали эффективность работы сотрудников?

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1	100	0,3	30
Контрольная точка 2	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		**0,6**	**60**
Дополнительные баллы за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи по теме дисциплины	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 50 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в публикации в журнале – 100 баллов пропорционально количеству соавторов (не более трех).

КТ – 1,2.

Тема 1-4.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

1. Прочитайте вопрос и выберите верные одно или несколько правильных ответов.

1. Какой инструмент стратегического контроллинга используется для анализа внешней среды организации?

A) SWOT-анализ
B) Бюджетирование
C) ABC-анализ
D) Калькуляция себестоимости
Правильный ответ: A

2. Какой инструмент позволяет оценить привлекательность отрасли и конкурентную позицию компании?

A) PEST-анализ
B) Матрица McKinsey (GE)

C) Анализ безубыточности
D) Cash-flow анализ
Правильный ответ: B

3. Какой инструмент направлен на выявление сильных и слабых сторон компании?
A) SWOT-анализ
B) GAP-анализ
C) Benchmarking
D) BCG-матрица
Правильный ответ: A

4.Какой инструмент стратегического контроллинга используется для сравнения компании с лучшими практиками рынка?
A) Benchmarking
B) PEST-анализ
C) CVP-анализ
D) Директ-костинг
Правильный ответ: A

5. Какие инструменты относятся к анализу внешней среды? (выберите 2 ответа)
A) PEST-анализ
B) SWOT-анализ
C) Анализ конкурентов
D) Бюджетирование
Правильные ответы: A, C

6. Какие инструменты используются для портфельного анализа? (выберите 2 ответа)
A) BCG-матрица
B) Матрица McKinsey
C) GAP-анализ
D) ABC-анализ
Правильные ответы: A, B

7. Какие инструменты помогают выявить стратегические разрывы? (выберите 2 ответа)
A) GAP-анализ
B) SWOT-анализ
C) Анализ отклонений
D) PEST-анализ
Правильные ответы: A, C

8. Какие инструменты относятся к внутреннему анализу компании? (выберите 2 ответа)
A) Анализ цепочки ценности
B) SWOT-анализ
C) Анализ ресурсов и компетенций
D) PEST-анализ
Правильные ответы: A, C

9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между инструментами и его назначением.

A) SWOT-анализ	1) Анализ макросреды
B) PEST-анализ	2) Оценка сильных и слабых сторон
C) Benchmarking	3) Сравнение с лучшими практиками
D) GAP-анализ	4) Выявление стратегических разрывов

10.Установите соответствие между инструментом и областью его применения

1. BCG-матрица	а. Портфельный анализ
2. Анализ цепочки ценности	б. Внутренний анализ
3. PEST-анализ	в. Внешняя среда
4. Benchmarking	г. Конкурентный анализ

11.Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между инструментом и результатом его использования.

1. GAP-анализ	а. Разрыв между текущим и целевым состоянием
2. SWOT-анализ	б. Комплексная оценка внутренней и внешней среды
3. BCG-матрица	в. Классификация продуктов по доле рынка и росту
4. PEST-анализ	г. Выявление факторов макросреды

12.Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между инструментом и типом анализа

1. Анализ ресурсов и компетенций	а. Внутренний
2. PEST-анализ	б. Внешний
3. SWOT-анализ	в. Комплексный
4. Матрица McKinsey	г. Портфельный

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Перечень проверочных заданий в виде теста:

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Какие две основные задачи выполняет стратегический контроллинг
2.	Какие две функции стратегического контроллинга являются ключевыми.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1.

Компания планирует увеличить свою долю рынка с 10% до 18% в течение 3 лет. По результатам анализа выяснилось, что текущие темпы роста позволяют достичь только 13%.

Вопрос:

Какой инструмент стратегического контроллинга следует применить и что он покажет?

Ответ:

Следует применить GAP-анализ. Он покажет разрыв между текущими возможностями (13%) и целевой долей рынка (18%), что позволит определить необходимые стратегические меры.

Задание 2.

Компания работает на рынке с высокой конкуренцией. Руководство хочет понять, какие факторы внешней среды влияют на бизнес (например, изменения законодательства, экономическая ситуация, технологии).

Вопрос:

Какой инструмент стратегического контроллинга необходимо использовать и для чего?

Ответ:

Следует использовать PEST-анализ. Он позволит выявить политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на деятельность компании.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Назовите Какие два		

	направления анализа включает стратегический контроллинг Варианты ответов: а) анализ внутренней среды б) анализ внешней среды		
2.	Назовите На какие два аспекта ориентирован стратегический контроллинг Варианты ответов: а) Долгосрочное развитие компании б) формирование конкурентных преимуществ		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Какова основная цель стратегического контроллинга?

A) Учет текущих затрат
B) Обеспечение долгосрочного развития компании
C) Начисление заработной платы
D) Контроль складских запасов
Правильный ответ: B.

Какой инструмент используется для анализа макросреды?

A) SWOT-анализ
B) PEST-анализ
C) Бюджетирование
D) Директ-костинг
Правильный ответ: B

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие функции выполняет стратегический контроллинг? (выберите 2 ответа)

A) Анализ внешней среды
B) Ведение бухгалтерского учета
C) Мониторинг стратегии
D) Расчет заработной платы
Правильные ответы: A, C

Какие инструменты относятся к стратегическому контроллингу? (выберите 2 ответа)
A) SWOT-анализ
B) PEST-анализ
C) Калькуляция себестоимости
D) Табель учета рабочего времени
Правильные ответы: A, B

1. Задания открытого типа.
1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Какие два инструмента используются для анализа внешней среды.
2.	Какие два инструмента применяются для портфельного анализа.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задача 1
Компания выпускает несколько продуктов. Один из них имеет высокую долю рынка, но темпы роста рынка снижаются. Руководство хочет определить стратегию для этого продукта.
Вопрос:
Какой инструмент следует использовать и какой вывод можно сделать?
Ответ:
Следует использовать BCG-матрицу. Такой продукт относится к категории «дойные коровы», для него целесообразна стратегия поддержания и извлечения прибыли.

Задание 2.
Компания хочет улучшить свою конкурентоспособность и изучает опыт лидеров рынка, чтобы внедрить лучшие практики в свою деятельность.
Вопрос:
Какой инструмент стратегического контроллинга необходимо применить и с какой целью?
Ответ:
Следует применить benchmarking. Его цель — сравнение с лучшими компаниями и внедрение эффективных практик для повышения конкурентоспособности.

2. Задания комбинированного типа:
2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Назовите Какие два инструмента помогают выявить сильные и слабые стороны компании Варианты ответов: а) SWOT-анализ б) анализ ресурсов и		

	компетенций		
2.	Назовите какие два инструмента используются для сравнения с конкурентами Варианты ответов: а) Benchmarking б) анализ конкурентов.		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой инструмент используется для выявления стратегических разрывов?

A) GAP-анализ
B) PEST-анализ
C) Benchmarking
D) SWOT-анализ
Правильный ответ: A

Какой инструмент применяется для анализа макросреды компании?

A) BCG-матрица
B) SWOT-анализ
C) PEST-анализ
D) Анализ цепочки ценности
Правильный ответ: C

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

акие инструменты относятся к портфельному анализу? (выберите 2 ответа)

A) BCG-матрица
B) Матрица McKinsey
C) GAP-анализ
D) PEST-анализ
Правильные ответы: A, B.

Какие инструменты используются для анализа внутренней среды? (выберите 2 ответа)

A) Анализ цепочки ценности
B) Анализ ресурсов и компетенций
C) PEST-анализ

D) Анализ конкурентов
Правильные ответы: A, B

1. Задания открытого типа.
1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Какие две задачи выполняет оперативный контроллинг.
2.	Какие два инструмента используются в оперативном контроллинге.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1.

Компания за месяц запланировала расходы на производство 500 000 ₽. Фактически расходы составили 550 000 ₽.

Вопрос:

Какой инструмент оперативного контроллинга следует применить и что он покажет?

Ответ:

Следует применить анализ отклонений. Он покажет, что фактические расходы превысили план на 50 000 ₽, что сигнализирует о необходимости корректирующих действий.

Задание 2.

Руководство хочет понять, какой объем продукции нужно продать, чтобы покрыть все затраты.

Вопрос:

Какой инструмент оперативного контроллинга необходимо использовать и для чего?

Ответ:

Следует применить анализ безубыточности. Он позволяет определить точку, при которой выручка покроет все постоянные и переменные затраты, и планировать дальнейшие продажи.

2. Задания комбинированного типа:
2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Назовите Какие два показателя контролируются в оперативном контроллинге Варианты ответов: а) затраты б) выручка		
2.	Назовите На какие два аспекта ориентирован оперативный контроллинг Варианты ответов: а) Краткосрочное планирование б) текущая эффективность деятельности		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какова основная цель оперативного контроллинга?

A) Долгосрочное стратегическое планирование
B) Контроль текущих затрат и оперативная эффективность
C) Анализ макросреды
D) Определение конкурентных преимуществ
Правильный ответ: B

Какой инструмент используется для определения точки безубыточности?

A) SWOT-анализ
B) GAP-анализ
C) Анализ безубыточности
D) BCG-матрица
Правильный ответ: C

Какой инструмент применяется для контроля исполнения бюджета?

A) Бюджетирование
B) PEST-анализ
C) Benchmarking
D) GAP-анализ
Правильный ответ: A

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие показатели контролируются в оперативном контроллинге? (выберите 2 ответа)

A) Затраты
B) Выручка
C) Рыночная доля
D) Долгосрочные цели компании
Правильные ответы: A, B.

Какие инструменты относятся к оперативному контроллингу? (выберите 2 ответа)

A) Бюджетирование
B) Анализ безубыточности
C) SWOT-анализ
D) PEST-анализ
Правильные ответы: A, B

Какие задачи решает оперативный контроллинг? (выберите 2 ответа)
A) Контроль текущих расходов
B) Анализ отклонений
C) Определение стратегических целей
D) Оценка конкурентной позиции
Правильные ответы: A, B

1. Задания открытого типа.
1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Какие два инструмента используются для контроля затрат.
2.	Какие два инструмента помогают определить точку безубыточности

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1.
Производственная компания составила месячный бюджет на материалы — 200 000 ₽. Фактические расходы составили 230 000 ₽.
Вопрос:
Какой инструмент оперативного контроллинга следует использовать и что он покажет?
Ответ:
Следует применить анализ отклонений. Он покажет, что фактические расходы превышают запланированные на 30 000 ₽, что сигнализирует о необходимости корректировки расходов или поиска причин перерасхода.

Задание 2.
Компания хочет понять, какой объем продукции нужно продать, чтобы покрыть все затраты и не уйти в убыток.
Вопрос:
Какой инструмент оперативного контроллинга следует применить и для чего?
Ответ:
Следует использовать анализ безубыточности. Он позволяет определить точку безубыточности — объем продаж, при котором выручка покрывает все постоянные и переменные затраты. Это помогает планировать производство и продажи.

2. Задания комбинированного типа:
2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Назовите Какие два инструмента применяются для оценки текущей эффективности Варианты ответов: а) Контроль исполнения бюджета б) анализ отклонений		
2.	Назовите Какие два		

	инструмента помогают планировать краткосрочные финансовые показатели Варианты ответов: а) Бюджетирование б) прогнозирование денежных потоков		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какова основная цель оперативного контроллинга?

A) Долгосрочное стратегическое планирование
B) Контроль текущих затрат и эффективности
C) Анализ внешней среды
D) Разработка конкурентных преимуществ
Правильный ответ: B

Какой инструмент помогает определить точку безубыточности?

A) SWOT-анализ
B) Анализ безубыточности
C) GAP-анализ
D) BCG-матрица
Правильный ответ: B

Какой инструмент используется для контроля исполнения бюджета?

A) Бюджетирование
B) PEST-анализ
C) Benchmarking
D) Анализ ресурсов
Правильный ответ: A

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие показатели контролируются в оперативном контроллинге? (выберите 2 ответа)

A) Затраты
B) Выручка
C) Рыночная доля
D) Долгосрочные цели компании
Правильные ответы: A, B.

Какие инструменты относятся к оперативному контроллингу? (выберите 2 ответа)
A) Бюджетирование
B) Анализ безубыточности
C) SWOT-анализ
D) PEST-анализ
Правильные ответы: A, B.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и

овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1 Основная литература

1.Афанасьев, А.В. Контроллинг: теория и практика. – Москва: Юрайт, 2020.

2.Дюпон, П. Стратегический контроллинг: планирование, контроль и анализ. – Санкт-Петербург: Питер, 2019.

3.Грин, М. Контроллинг для менеджеров: стратегический и оперативный подход. – Москва: Альпина Паблишер, 2021.

4.Хорн, Ю., Шмидт, В. Контроллинг и управление компанией. – Москва: Инфра-М, 2018.

8.2. Дополнительная литература.

1.Котляр, И.И. Контроллинг: организация, планирование и управление. – Москва: КНОРУС, 2020.

2.Фрей, Р., Мюллер, К. Практический контроллинг: стратегический и оперативный подход. – Санкт-Петербург: Питер, 2019.

3.Шарп, А., Холл, М. Управленческий и стратегический контроллинг: методы и инструменты. – Москва: Альпина Паблишер, 2021.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Электронный справочник, включающий всю действующую нормативно-правовую базу в сфере ВЭД: ВЭД-инфо

8.4. Интернет-ресурсы.

ЭБС Лань http://e.lanbook.com
ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru
ЭБС Юрайт http://www.urait.ru
Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/
Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru
Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудитории:
- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:
- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:
- пакет Microsoft Office

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.01.02 «Внутренний контроль и аудит»

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Есенжулова Любовь Семеновна, доцент, к. э. н., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента

Заведующий кафедрой:

Чунина Александра Евгеньевна к.э.н., заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента протокол от «26» декабря 2025г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

3. Содержание и структура дисциплины

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные средства промежуточной аттестации по дисциплине

5. Методические материалы по освоению дисциплины

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература

6.2. Дополнительная литература

6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

6.4. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

6.5. Интернет-ресурсы

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДЭ.01.02 «Внутренний контроль и аудит» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
	ПК-7 Способен администрировать процессы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации и соответствующего документооборота	ПК-7.1 Осуществляет администрирование процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-7.1.З-1 Знает регламенты и инструменты администрирования операционных процессов управления персоналом ПК-7.1.У-1 Умеет администрировать процессы операционного управления персоналом
		ПК-7.2 Осуществляет администрирование документооборота процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-7.2.З-1 Знает регламенты и инструменты администрирования документооборота процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации ПК-7.2.У-1 Умеет осуществлять администрирование документооборота процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации
	ПК-8 Способен разработать, реализовать и администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.2 администрирует систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.2.З-1 Знает регламенты и инструменты администрирования системы стратегического управления персоналом, требования к организации, ведению и контролю соответствующего документооборота ПК-8.2.У-1 Умеет администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот, контролировать соблюдение процедур и координировать взаимодействие участников стратегических HR-процессов

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 3,00 з. е., 72 ак. час.

Контактная работа обучающихся по очной форме с преподавателем по видам учебных занятий:

- 4 ак.час на лекции,
- 4 ак.час на практические занятия.
- 60 ак. час на самостоятельную работу обучающихся,
- 4 ак. часа контроль

Б1.В.ДЭ.01.02 «Внутренний контроль и аудит» реализуется в 3 семестре заочной формы обучения.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Внутрифирменные стандарты аудиторской деятельности их классификация	11	0,5			0,5								10	Опрос, Тестирование ситуационные задачи
Тема 2.	Внутрифирменное управление аудиторской деятельностью	11,5	0,5			1								10	Опрос, Тестирование ситуационные задачи
Тема 3.	Внутренний финансовый контроль	11,5	0,5			1								10	Опрос, Тестирование ситуационные задачи, контрольная точка 1

Тема 4.	Контроль качества аудита и аудиторских организаций	11	0,5			0,5							10	Опрос, Тестирование ситуационные задачи
Тема 5	Оценка системы внутреннего контроля на предприятиях	11,5	1			0,5							10	Опрос, Тестирование ситуационные задачи
Тема 6	Рабочая документация и аудиторское заключение	11,5	1			0,5							10	Опрос, Тестирование ситуационные задачи, контрольная точка 2
Промежуточная аттестация		4	0							4				зачет
Итого		72	4			4				4			60	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Содержание дисциплины

Тема 1. Внутрифирменные стандарты аудиторской деятельности и их классификация. ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Система нормативного регулирования аудиторской деятельности в Российской Федерации и ее основные элементы. Органы, регулирующие аудиторскую деятельность в РФ. Аудиторские стандарты. Общие понятия внутрифирменных стандартов. Основные понятия внутрифирменных стандартов. Нормативно-законодательные акты регулирующие внутрифирменные стандарты. Методы и подходы, используемые при разработке внутренних стандартов аудита. Структура внутрифирменного стандарта. Регламентирующие параметры, общие положения, цели и задачи стандарта, взаимосвязь с другими стандартами определение основных принципов и методик оформление, используемые нормативные акты. Значение внутренних стандартов. Методика разработки внутренних стандартов проведения аудита. Определение приоритетности, преемственности, непротиворечивости, полноты и детализации при формировании и разработке внутрифирменных стандартов.

Тема 2. Внутрифирменное управление аудиторской деятельностью. ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Организация менеджмента аудиторской деятельности. Структура управления аудиторской фирмой. Должностные инструкции сотрудников аудиторской фирмы. Функции и сфера ответственности сотрудников. Формирование пакета внутрифирменных стандартов аудита для сферы городского хозяйства

Тема 3. Внутренний финансовый контроль. ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Основные задачи и направления внутреннего финансового контроля. Порядок проверки смет (бюджетов), центров затрат, ответственности и бюджетирования. Внутренний контроль и система мер по ограничению риска хозяйственной деятельности.

Тема 4. Оценка системы внутреннего контроля. ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Предварительное планирование аудита для предприятия городского хозяйства. Организация планирования. Подготовка предварительного плана. Сбор информации для предварительного планирования. Требования к подготовке предварительного плана. Подготовка общего плана аудита на предприятии. Методика подготовки общего плана аудиторской проверки. Понимание внутреннего контроля. Оценка контроля среды. Материальное и организационное обеспечение проверки. График работы. Кадровое обеспечение. Аналитические процедуры в планировании и отборе. Элементы внутреннего контроля. Тесты средств контроля. Методики оценки системы внутреннего контроля. Риск контроля. Оценка внутреннего контроля на предприятиях

Тема 5. Рабочая документация и аудиторское заключение. ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Аудиторские доказательства. Аналитические процедуры. Рабочая документация на предприятиях. Виды аудиторских заключений. Виды аналитических процедур. Анализ коэффициентов. Стадии выполнения процедур, надежность финансовой и оперативной информации. Виды доказательств.

Тема 6. Внутрифирменный контроль качества аудиторских проверок. ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Система внутрифирменных стандартов оценки внутреннего контроля. Мероприятия по формированию и обеспечению надежности и эффективности внутрифирменной системы контроля качества. Методическое обеспечение проведения аудиторских проверок

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.ДЭ.01.02 «Внутренний контроль и аудит» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов, олимпиадах, конкурсах, вузовских мероприятиях – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия у уровня мероприятия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 50 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в публикации в журнале – 100 баллов пропорционально количеству соавторов (не более трех).

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДЭ.01.02 Внутренний контроль и аудит используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование, ситуационные задачи.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Внутрифирменные стандарты аудиторской деятельности их классификация ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Примерные вопросы для опроса:

1.Система нормативного регулирования аудиторской деятельности в

2.Российской Федерации и ее основные элементы.

3.Органы, регулирующие аудиторскую деятельность в РФ. Аудиторские

стандарты.

4.Общие понятия внутрифирменных стандартов.

5.Основные понятия внутрифирменных стандартов.

6.Нормативно-законодательные акты регулирующие внутрифирменные стандарты.

7.Методы и подходы, используемые при разработке внутренних стандартов аудита.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

К каким классификационным группам не относятся внутрифирменные стандарты по их содержанию?

1. Стандарты организационной деятельности.
2. Стандарты, регламентирующие отношение с клиентом.
3. Стандарты методики аудита.
4. Стандарты техники аудита.

Какие ключевые требования не предъявляются к внутрифирменным стандартам аудиторской деятельности?

1. Они должны быть разработаны в письменной форме и утверждены руководителем аудиторской организации.
2. Они не должны противоречить федеральным и международным стандартам аудита.
3. Они должны быть обязательны для исполнения всеми сотрудниками данной аудиторской организации.
4. Они должны быть опубликованы в официальном печатном издании Минфина России.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только цифры выбранных вариантов ответа.

Что из перечисленного может быть отнесено к методическим внутрифирменным стандартам, регламентирующим проведение аудита?

1. Стандарт по порядку формирования рабочего документооборота аудитора.
2. Стандарт "Программа аудита" (план и последовательность процедур).
3. Стандарт "Положение об аудиторской тайне".
4. Стандарт по методике аудиторской выборки и ее обоснованию.

Какие виды внутрифирменных стандартов выделяют в зависимости от степени их обязательности (характера применения)?

1. Стандарты обязательного применения.
2. Стандарты планирования аудита.
3. Стандарты рекомендательного характера.
4. Стандарты, содержащие комбинацию обязательных и рекомендательных норм.

Установите последовательность действий, которые должна предпринять компания при выявлении аудитором существенного риска неправильного исчисления таможенных платежей.

Расположите этапы разработки и утверждения внутрифирменного стандарта аудиторской деятельности (ВФСАД) в правильной хронологической последовательности.

1. Утверждение ВФСАД руководителем аудиторской организации (приказ).
2. Анализ внешних требований (ФСАД, МСА) и внутренней практики.
3. Разработка проекта ВФСАД и согласование его с профильными отделами.
4. Обучение персонала и внедрение утвержденного стандарта в практику.

Расположите нормативные документы, регулирующие аудит в Российской Федерации, в порядке убывания юридической силы (от более высокого уровня к более низкому).

1. Федеральные стандарты аудиторской деятельности (ФСАД).
2. Внутрифирменные стандарты аудиторской деятельности (ВФСАД).
3. Международные стандарты аудита (МСА).
4. Федеральный закон "Об аудиторской деятельности".

Примерные ситуационные задачи:

Задание 1.

Аудитор Иван, работая в фирме "Бета", сталкивается с тем, что внутрифирменный стандарт по оценке существенности был разработан три года назад и не учитывает последние изменения в федеральных стандартах аудиторской деятельности (ФСАД) и особенностях отраслевого законодательства. Из-за этого при планировании аудита нового клиента — IT-компании, использующей сложные финансовые инструменты, — возникли трудности.

Вопросы

1. Назовите, к какому виду внутрифирменных стандартов (по отношению к внешним) относится стандарт по оценке существенности, и какое требование к ним он нарушает?

2. Каковы последствия неприменения или неактуальности внутрифирменного стандарта в данной ситуации?

3. Какие мероприятия должна предпринять фирма "Бета" для актуализации своих стандартов?

Задание 2.

Аудиторская организация "Гамма" имеет следующую структуру внутрифирменных стандартов:

- Раздел А: Стандарты по вопросам организации аудиторской деятельности (например, "Положение о контроле качества").
- Раздел Б: Стандарты по технике аудита (например, "Программа аудита дебиторской задолженности").

Вопросы

1. Как называется классификационная группа (по содержанию), к которой относятся стандарты Раздела А и Раздела Б?

2. Объясните взаимосвязь между внутрифирменным стандартом "Положение о контроле качества" (Раздел А) и стандартом "Программа аудита дебиторской задолженности" (Раздел Б).

3. Какой обязательный элемент должен быть включен в каждый внутрифирменный стандарт, чтобы обеспечить его надлежащее применение и контроль?

Тема 2. Внутрифирменное управление аудиторской деятельностью ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Примерные вопросы для опроса:

1.Организация менеджмента внутрифирменной аудиторской деятельности.

2.Структура управления внутрифирменной аудиторской деятельности.

3.Должностные инструкции сотрудников внутрифирменной аудиторской деятельности.

4.Функции и сфера ответственности сотрудников.

5.Формирование пакета внутрифирменных стандартов аудита для сферы городского хозяйства.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных элементов являются ключевыми функциями внутрифирменного управления аудиторской деятельностью?

1. Планирование аудиторской деятельности и ресурсов.
2. Проведение общего собрания акционеров клиента.
3. Организация работы аудиторских групп и контроль сроков.
4. Мотивация и развитие профессиональных кадров.

Какие из перечисленных элементов являются обязательными составляющими внутреннего контроля качества (ВКК) в аудиторской организации, как части внутрифирменного управления?

1. Политика и процедуры, касающиеся этических требований.
2. Политика и процедуры, касающиеся принятия и продолжения отношений с клиентами.
3. Политика и процедуры, касающиеся мониторинга (периодической оценки) эффективности системы ВКК.
4. Утверждение годового плана работы саморегулируемой организации (СРО).

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только цифры выбранных вариантов ответа.

Что включает в себя эффективное управление персоналом в контексте внутрифирменной аудиторской деятельности?

1. Разработка системы оплаты труда и премирования.
2. Обеспечение профессионального развития и повышения квалификации аудиторов.
3. Распределение аудиторов по проектам (управление загрузкой).
4. Формирование финансовой отчетности клиента.

Какие инструменты используются в рамках внутрифирменного управления для обеспечения качества и эффективности аудита?

1. Утвержденные внутрифирменные стандарты аудиторской деятельности.

2. Рабочие документы аудитора (чек-листы, программы, меморандумы).
3. Разработанный кодекс этики аудиторской организации.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите основные этапы управления конкретным аудиторским проектом в правильной хронологической последовательности.

1. Распределение ресурсов и формирование аудиторской группы.
2. Планирование и разработка программы аудита.
3. Оценка выполнения проекта и подготовка итогового отчета.
4. Мониторинг прогресса, управление изменениями и контроль сроков.

Расположите ключевые действия, связанные с поддержанием системы внутреннего контроля качества (ВКК), в логической последовательности.

1. Проведение выборочной проверки рабочих документов и отчета (постфактум или текущий контроль).
2. Выявление недостатков в системе ВКК по результатам проверки.
3. Разработка корректирующих мероприятий и внесение изменений в стандарты.
4. Утверждение политики и процедур ВКК руководством фирмы.

Примерные ситуационные задачи:

Задача 1.

В аудиторской группе, работающей над сложным проектом, возникла проблема: аудитор среднего уровня Смирнов регулярно задерживает сдачу рабочих документов, считая, что объем работы слишком велик, а его зарплата не соответствует нагрузке. Другие члены команды демотивированы необходимостью перерабатывать из-за задержек Смирнова. Руководитель проекта (Партнер) заметил, что Смирнов выполняет сложную работу качественно, но ему не хватает стимулирования.

Вопросы

1. К какой функции внутрифирменного управления относится устранение данной проблемы?

2. Какие две меры из области системы мотивации (как материальной, так и нематериальной) может предложить руководство фирмы для повышения эффективности и лояльности Смирнова?

3. Как должен поступить Партнер в отношении рабочих документов, чтобы предотвратить срывы сроков, не демотивируя при этом Смирнова окончательно?

Задание 2.

После завершения аудита клиента "Мегастрой" (крупной строительной компании), в рамках внутреннего контроля качества (ВКК), было обнаружено, что аудиторская группа не задокументировала в полной мере процедуры по проверке оценки незавершенного строительства, как того требовал внутрифирменный стандарт. Это создает аудиторский риск и может привести к претензиям со стороны регулирующих органов.

Вопросы

1. Какой элемент системы внутрифирменного управления не сработал на этапе проведения аудита?

2. Какие корректирующие действия должен предпринять Партнер по контролю качества в отношении аудиторской группы, чтобы устранить последствия нарушения и предотвратить его в будущем? (Назовите два действия).

3. С какой целью (кроме устранения ошибки) результаты ВКК по проекту "Мегастрой" должны быть использованы в общей системе управления фирмы?

Тема 3. Внутренний финансовый контроль ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Примерные вопросы для опроса:

1.Основные задачи и направления внутреннего финансового контроля.

2.Порядок проверки смет (бюджетов), центров затрат, ответственности и бюджетирования.

3.Внутренний контроль и система мер по ограничению риска хозяйственной деятельности.

Практические задачи:

Задание 1.

В крупной торговой сети "Ассорти" закупки производятся следующим образом:

- Менеджер по закупкам формирует заявку на товары.
- Заявка автоматически утверждается в ERP-системе, если сумма не превышает 1 млн руб.
- Менеджер сам выбирает поставщика, подписывает договор и получает счет на оплату.
- Счет передается в бухгалтерию, которая оплачивает его без дополнительной проверки, если есть подпись менеджера и сумма не превышает лимит.

В ходе проверки выяснилось, что один и тот же менеджер регулярно закупает товары у нового поставщика по ценам на 15-20% выше среднерыночных, хотя есть поставщики с более выгодными условиями.

Вопросы

1. Какой элемент внутреннего финансового контроля (согласно COSO или другому подходу) отсутствует или неэффективен в этой ситуации?

2. Какой вид контроля (предварительный, текущий или последующий) необходимо усилить на этапе выбора поставщика?

3. Какие две меры по принципу разделения полномочий следует немедленно внедрить, чтобы исключить возможность злоупотреблений?

Задание 2.

На заводе "ТрансМаш" контроль за основными средствами (ОС) организован следующим образом:

- ОС учитываются по инвентарным номерам, но эти номера часто наносятся нестойкой краской или не наносятся вовсе.
- Бухгалтерия числит на балансе оборудование, которое давно не используется, а местонахождение его неизвестно.
- Инвентаризация проводится формально, путем сверки инвентарных карточек с данными бухгалтерского учета, без фактического осмотра объектов. Ответственность за проведение инвентаризации полностью возложена на главного бухгалтера.

Вопросы

1. Какие два основных нарушения принципов внутреннего финансового контроля допущены в системе учета ОС?

2. Каковы финансовые последствия (для отчетности и налогов) формальной инвентаризации и отсутствия фактического контроля за ОС?

3. Предложите, какие две структурные единицы (должности или отделы) должны быть обязательно вовлечены в процесс фактической инвентаризации, чтобы обеспечить принцип разделения обязанностей?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных задач не являются основными целями внедрения системы внутреннего финансового контроля в организации?

1. Обеспечение достоверности и своевременности финансовой отчетности.
2. Гарантирование соблюдения законодательства, стандартов и внутренней политики.
3. Оптимизация и эффективное использование материальных и финансовых ресурсов.
4. Создание внешней финансовой отчетности для налоговых органов.

Что из перечисленного не относится к контрольной среде – базовому элементу внутреннего контроля?

1. Этические ценности и добросовестность руководства и персонала.
2. Структура организации и распределение полномочий.
3. Политика и практика управления человеческими ресурсами.
4. Непосредственное санкционирование разовых операций по закупкам.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только цифры выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных действий являются примерами контрольных процедур?

1. Авторизация (санкционирование) операций руководством.
2. Проведение сверки и сопоставления фактических данных с учетными.
3. Разделение полномочий между сотрудниками (например, закупка и оплата).
4. Принятие стратегических решений о расширении рынка сбыта.

Какие принципы должны быть соблюдены для построения эффективной системы внутреннего финансового контроля?

1. Принцип своевременности (контроль до или в момент совершения операций).
2. Принцип непрерывности (функционирование системы на постоянной основе).
3. Принцип всеобщности (охват всех уровней управления и видов деятельности).
4. Принцип централизованного принятия всех решений по контролю в одном отделе.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите основные этапы управления рисками в организации в логической последовательности.

1. Оценка вероятности и значимости выявленных рисков.
2. Идентификация (выявление) рисков, угрожающих финансовым целям.
3. Разработка и внедрение контрольных процедур для снижения рисков.
4. Мониторинг и пересмотр эффективности контрольных процедур.

Расположите этапы осуществления типичной хозяйственной операции (например, закупки) в правильной последовательности с точки зрения финансового контроля.

1. Санкционирование (авторизация) операции руководством.
2. Фактическое совершение операции и получение/отправка активов.
3. Учет (отражение) операции в бухгалтерских регистрах.
4. Проведение сверки данных учета с фактическими документами (последующий контроль).

Тема 4. Оценка системы внутреннего контроля на предприятиях ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Примерные вопросы для опроса:

1.Предварительное планирование аудита для предприятия городского хозяйства.

2.Организация планирования.

3.Подготовка предварительного плана.

4.Сбор информации для предварительного планирования.

5.Требования к подготовке предварительного плана.

6.Подготовка общего плана аудита на предприятии.

7.Методика подготовки общего плана аудиторской проверки.

Примерные ситуационные задачи:

Задание 1.

Компания "ТехноПлюс" внедрила новую ERP-систему. В старой системе контроль за начислением заработной платы осуществлялся вручную (сверка табелей и расчетов). В новой системе внедрен автоматизированный контроль: система автоматически блокирует начисление премий, если сотрудник имеет более двух дисциплинарных взысканий за месяц.

Вопросы

1. С какой начальной целью (стратегией) аудитор должен подходить к оценке этого нового автоматизированного контроля: тестировать контроли или проводить процедуры по существу?
2. Назовите, какие три основных вида тестов аудитор должен провести, чтобы подтвердить возможность полагаться на этот автоматизированный контроль (тест должен касаться не разового начисления, а самой системы)?
3. Если аудитор обнаружит, что общие контрольные мероприятия IT-среды (например, контроль доступа к серверу) слабы, как это повлияет на его доверие к автоматическому контролю начисления премий?

Задание 2.

Аудиторская группа оценивает СВК в крупной транспортной компании на участке учета расходов на топливо. Внутренний контроль требует ежемесячной сверки чеков на

топливо с путевыми листами, которую подписывает руководитель автопарка. Аудитор решил провести выборочное тестирование этой контрольной процедуры.

- Генеральная совокупность: 1200 операций (чеков) за год.
- Выборка аудитора: 50 операций.
- Результат тестирования: В 3 случаях из 50 обнаружено, что подпись руководителя отсутствует, или сумма в чеке не совпадает с суммой в путевом листе.

Вопросы

1. Оцените, является ли обнаруженное отклонение существенным с точки зрения оценки эффективности контроля? (Выразите частоту отклонений в процентах).

2. Какой вывод должен сделать аудитор о степени доверия к этой контрольной процедуре?

3. Как аудитор должен изменить свой подход к дальнейшим аудиторским процедурам на участке расходов на топливо, основываясь на полученном результате?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

С какой целью внешний аудитор не оценивает систему внутреннего контроля клиента?

1. Определить характер, сроки и объем дальнейших аудиторских процедур по существу.
2. Выявить области (участки учета) с повышенным риском существенного искажения (РОСИ).
3. Оценить возможность полагаться на контроли клиента для снижения риска.
4. Заменить собой внутренний аудит клиента для поиска всех его ошибок.

Какие методы аудитор не использует для получения информации и понимания системы внутреннего контроля клиента?

1. Запросы (устные и письменные) руководству и персоналу клиента.
2. Наблюдение за выполнением контрольных процедур.
3. Изучение внутренней документации (руководств, регламентов, процедур).
4. Подтверждение сальдо задолженности у сторонних банков.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только цифры выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных элементов являются обязательными компонентами системы внутреннего контроля согласно общепринятым моделям (например, COSO)?

1. Контрольная среда.
2. Контрольные процедуры.
3. Оценка рисков (руководством клиента).
4. Разработка внешнего аудиторского заключения.

Если аудитор оценивает СВК как неэффективную (слабую), какие действия он обязан предпринять?

1. Увеличить количество и объем процедур по существу (детальных проверок).
2. Снизить уровень доверия к данным клиента.
3. Не полагаться на внутренние контроли и не тестировать их.
4. Прекратить аудиторскую проверку и расторгнуть договор.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите основные этапы работы внешнего аудитора с системой внутреннего контроля клиента в правильной хронологической последовательности.

1. Тестирование контрольных процедур (сбор доказательств эффективности их работы).
2. Получение понимания (изучение дизайна) СВК клиента.
3. Определение стратегии аудита (решение о доверии к СВК).
4. Оценка влияния СВК на Риск существенного искажения (РОСИ).

Расположите этапы риск-ориентированного подхода в аудите в логической последовательности, начиная с оценки рисков.

1. Оценка Риска контроля (РК) на основе понимания СВК.
2. Оценка Внутрихозяйственного риска (ВХР) (риск, присущий операции).
3. Определение требуемого уровня Риска необнаружения (РН) (обратная зависимость от РОСИ).
4. Расчет Риска существенного искажения (РОСИ).

Тема 5. Рабочая документация и аудиторское заключение ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Примерные вопросы для опроса:

1.Аудиторские доказательства.

2.Аналитические процедуры.

3.Рабочая документация на предприятиях.

4.Виды аудиторских заключений.

5.Виды аналитических процедур.

6.Анализ коэффициентов.

7.Стадии выполнения процедур, надежность финансовой и оперативной информации.

8.Виды доказательств.

Примерные ситуационные задачи:

Задание 1.

Аудиторская фирма "Гарант" проводит аудит производственной компании, которая понесла значительные убытки из-за пожара. Большая часть первичных документов, касающихся запасов, понесенных убытков и их списания, была уничтожена.

- Руководство клиента предоставило аудиторам только копии некоторых документов и устные объяснения.
- Аудитор не смог провести инвентаризацию запасов на конец года и не смог проверить достоверность остатков с помощью альтернативных процедур.

- Сумма запасов и связанных убытков существенна для финансовой отчетности в целом.

Вопросы

1. К какому виду модификации аудиторского заключения (выражения мнения) должен прибегнуть аудитор в данной ситуации, и почему?
2. Как аудитор должен озаглавить раздел своего заключения, в котором он опишет эту ситуацию?
3. Что должно быть отражено в рабочей документации аудитора для обоснования этого модифицированного мнения?

Задание 2.

Аудиторская фирма "Вега" завершила аудит ПАО "Квант". Аудитор пришел к выводу, что финансовая отчетность во всех существенных аспектах достоверна (будет выдано немодифицированное заключение).

Однако в течение года компания "Квант" столкнулась с судебным иском, результат которого может повлиять на ее финансовое положение. Руководство клиента полностью раскрыло информацию об иске в примечаниях к отчетности. Аудитор считает, что дополнительное внимание к этой информации необходимо.

Вопросы

1. Какой дополнительный раздел должен включить аудитор в свое немодифицированное заключение, чтобы привлечь внимание пользователей к судебному иску?
2. Какой принцип формирования аудиторского заключения (кроме принципа достоверности) реализует аудитор, добавляя этот раздел?
3. Какие два ключевых элемента должны быть отражены в рабочей документации аудитора, чтобы подтвердить, что включение этого дополнительного раздела было уместным?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных задач не являются основными целями ведения рабочей документации аудитором?

1. Обеспечение достаточного и надлежащего доказательства, подтверждающего мнение аудитора.
2. Содействие планированию, руководству, контролю и анализу выполненной работы.
3. Предоставление возможности внутреннего и внешнего контроля качества аудита.
4. Замена первичных бухгалтерских документов клиента в случае их утери.

Какие из перечисленных элементов не обязательно должны присутствовать в аудиторском заключении?

1. Мнение аудитора (модифицированное или немодифицированное).
2. Описание ответственности руководства клиента за финансовую отчетность.
3. Основание для выражения мнения (описание объема работы и стандартов).
4. Сравнение результатов работы с показателями конкурентов.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только цифры выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных являются видами модифицированного мнения аудитора?

1. Мнение с оговоркой (может быть "за исключением").
2. Отказ от выражения мнения.
3. Отрицательное (неблагоприятное) мнение.
4. Мнение о полной достоверности (немодифицированное).

Каким ключевым требованиям должна соответствовать рабочая документация аудитора?

1. Достаточность (наличие всех необходимых доказательств).
2. Своевременность (завершена в установленный срок).
3. Понятность (ясность, логичность и однозначность).
4. Публичное раскрытие в СМИ.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Какие из перечисленных являются видами модифицированного мнения аудитора?

5. Мнение с оговоркой (может быть "за исключением").
6. Отказ от выражения мнения.
7. Отрицательное (неблагоприятное) мнение.
8. Мнение о полной достоверности (немодифицированное).

Каким ключевым требованиям должна соответствовать рабочая документация аудитора?

5. Достаточность (наличие всех необходимых доказательств).
6. Своевременность (завершена в установленный срок).
7. Понятность (ясность, логичность и однозначность).
8. Публичное раскрытие в СМИ.

Тема 6. Внутрифирменный контроль качества аудиторских проверок ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Примерные вопросы для опроса:

1.Система внутрифирменных стандартов оценки внутреннего контроля.

2.Мероприятия по формированию и обеспечению надежности и эффективности внутрифирменной системы контроля качества.

3.Методическое обеспечение проведения аудиторских проверок.

Примерные ситуационные задачи:

Задание 1.

В рамках мониторинга системы контроля качества аудиторская фирма "Гамма" проводит внутреннюю проверку соблюдения своих Внутрифирменных стандартов. Были выявлены следующие систематические проблемы:

1. Квалификация: У части сотрудников не пройдены обязательные курсы повышения квалификации по новым МСА, но они допущены к работе.

2. Нагрузка: Из-за острой нехватки кадров, все аудиторы среднего уровня перегружены. В результате, рабочие документы часто заполняются небрежно и с опозданием.

Эти проблемы указывают на сбой в двух ключевых элементах системы ВКК.

Вопросы

1. Назовите, какие два элемента системы внутреннего контроля качества (ВКК) оказались неэффективными в фирме "Гамма"?

2. Как результаты этого мониторинга повлияют на общий уровень доверия Партнера к аудиторским доказательствам, полученным перегруженными сотрудниками?

3. Предложите две меры, которые руководство должно предпринять для устранения выявленных проблем в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Задание 2.

Аудиторская фирма "Вершина" рассматривает возможность принятия на обслуживание нового крупного клиента — ООО "Коррупт", чей бывший главный бухгалтер недавно был осужден за финансовые махинации в другой компании.

Партнер по контролю качества (ПКК) обнаружил, что менеджер, отвечающий за принятие клиента, не провел достаточных процедур по:

1. Оценке добросовестности руководства клиента (новое руководство клянется, что не причастно).

2. Оценке независимости, так как жена одного из Партнеров является акционером ООО "Коррупт", хотя и с миноритарным пакетом.

Вопросы

1. Какое ключевое этическое требование нарушается в данной ситуации, и кто несет конечную ответственность за его соблюдение?

2. Назовите, каким должен быть вывод ПКК по вопросу принятия клиента "Коррупт", учитывая правило о независимости?

3. Каким образом ПКК должен документально оформить свое решение и обеспечить, чтобы это решение было соблюдено в будущем?

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

С какой основной целью не проводится контроль качества завершенного аудиторского задания?

1. Обеспечить, чтобы полученные доказательства подтверждали сделанные выводы.

2. Гарантировать, что проект заключения соответствует фактическим обстоятельствам.

3. Подтвердить, что аудиторская группа соблюдала стандарты и требования ВКК.

4. Разработать план аудита для клиента на следующий год.

Какие из перечисленных элементов не являются обязательными составляющими эффективной системы внутреннего контроля качества (ВКК) в аудиторской организации?

1. Мониторинг системы ВКК (периодическая оценка).
2. Политика в отношении этических требований (включая независимость).
3. Политика, касающаяся принятия и продолжения отношений с клиентами.
4. Ежедневная публикация финансовых показателей фирмы в СМИ.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только цифры выбранных вариантов ответа.

Какие факторы аудиторская фирма должна учитывать при распределении персонала по аудиторским заданиям в рамках управления качеством?

1. Наличие у персонала достаточной компетентности для выполнения задания.
2. Наличие у персонала свободного времени для посещения всех процедур клиента.
3. Наличие свободного времени и возможности для своевременного завершения работы.
4. Соблюдение требований независимости в отношении данного клиента.

Что включают в себя процедуры мониторинга системы ВКК?

1. Периодический осмотр завершенных аудиторских заданий на предмет соблюдения стандартов.
2. Анализ и обобщение выявленных недостатков и их причин.
3. Своевременное внесение изменений в политики и процедуры ВКК.
4. Ежедневное заполнение первичных документов клиента.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расположите основные этапы проверки аудиторского задания Партнером по контролю качества (ПКК) в правильной хронологической последовательности.

1. Проверка обоснованности ключевых суждений и выводов, сделанных аудиторской группой.
2. Утверждение (разрешение) на подписание аудиторского заключения.
3. Выявление и обсуждение существенных недостатков с руководителем аудита.
4. Оценка того, что аудиторская группа получила достаточные и надлежащие доказательства.

Расположите этапы, связанные с поддержанием и развитием системы ВКК, в логической последовательности.

1. Мониторинг системы ВКК (периодический обзор выборочных заданий).
2. Идентификация недостатков и областей, требующих улучшения.
3. Внедрение корректирующих действий (например, изменение ВФСАД).
4. Обучение персонала по обновленным политикам и процедурам.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Тестирование по темам с 1 по 3.	100	0,3	30
Контрольная точка 2 Тестирование по темам с 4 по 6.	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		**0,6**	**60**
Дополнительные баллы за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи по теме дисциплины	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Контрольная точка 1 – Тестирование по темам с 1 по 3.

Контрольная точка 2 – Тестирование по темам с 4 по 6.

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 50 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в публикации в журнале – 100 баллов пропорционально количеству соавторов (не более трех).

КТ – 1,2.

Тема 1-6.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

1. Прочитайте вопрос и выберите верные одно или несколько правильных ответов.

К каким классификационным группам относятся внутрифирменные стандарты по их содержанию?

1.Стандарты организационной деятельности.

2.Стандарты, регламентирующие отношение с клиентом.

3.Стандарты методики аудита.

4.Стандарты техники аудита.

2.Какие ключевые требования предъявляются к внутрифирменным стандартам аудиторской деятельности?

1.Они должны быть разработаны в письменной форме и утверждены руководителем аудиторской организации.

2.Они не должны противоречить федеральным и международным стандартам аудита.

3.Они должны быть обязательны для исполнения всеми сотрудниками данной аудиторской организации.

4.Они должны быть опубликованы в официальном печатном издании Минфина России.

3.Какие из перечисленных элементов являются ключевыми функциями внутрифирменного управления аудиторской деятельностью?

1.Планирование аудиторской деятельности и ресурсов.

2.Проведение общего собрания акционеров клиента.

3.Организация работы аудиторских групп и контроль сроков.

4.Мотивация и развитие профессиональных кадров.

4.Какие из перечисленных элементов являются обязательными составляющими внутреннего контроля качества (ВКК) в аудиторской организации, как части внутрифирменного управления?

1.Политика и процедуры, касающиеся этических требований.

2.Политика и процедуры, касающиеся принятия и продолжения отношений с клиентами.

3.Политика и процедуры, касающиеся мониторинга (периодической оценки) эффективности системы ВКК.

4.Утверждение годового плана работы саморегулируемой организации (СРО).

5.Что включает в себя эффективное управление персоналом в контексте внутрифирменной аудиторской деятельности?

1.Разработка системы оплаты труда и премирования.

2.Обеспечение профессионального развития и повышения квалификации аудиторов.

3.Распределение аудиторов по проектам (управление загрузкой).

4.Формирование финансовой отчетности клиента.

6.Какие из перечисленных задач являются основными целями внедрения системы внутреннего финансового контроля в организации?

1.Обеспечение достоверности и своевременности финансовой отчетности.

2.Гарантирование соблюдения законодательства, стандартов и внутренней политики.
3.Оптимизация и эффективное использование материальных и финансовых ресурсов.
4.Создание внешней финансовой отчетности для налоговых органов.

7.Что из перечисленного относится к контрольной среде – базовому элементу внутреннего контроля?
1.Этические ценности и добросовестность руководства и персонала.
2.Структура организации и распределение полномочий.
3.Политика и практика управления человеческими ресурсами.
4.Непосредственное санкционирование разовых операций по закупкам.

8.Какие из перечисленных действий являются примерами контрольных процедур?
1.Авторизация (санкционирование) операций руководством.
2.Проведение сверки и сопоставления фактических данных с учетными.
3.Разделение полномочий между сотрудниками (например, закупка и оплата).
4.Принятие стратегических решений о расширении рынка сбыта.

9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между элементом внутреннего финансового контроля (согласно модели COSO) с его ключевой характеристикой.

1. Контрольная среда	а. Оценка руководством организации рисков достижения целей
2. Оценка рисков	б. Процедуры, обеспечивающие своевременность и достоверность информации
3. Контрольные процедуры	в. Создание общего тона в организации, включая этику и компетентность
4. Информация и коммуникация	г. Непосредственные действия, направленные на предотвращение или выявление ошибок

10.Установите соответствие между видом контроля с моментом его проведения.

1. Предварительный контроль	а. Контроль после совершения операции (ретроспективный анализ)
2. Текущий контроль	б. Контроль на стадии планирования и до начала совершения операции
3. Последующий контроль	в. Контроль, проводимый по требованию руководства (внеплановый)
4. Документальный контроль	г. Контроль в процессе совершения хозяйственной операции

11.Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между компонентом СВК (согласно модели COSO) с его основной функцией, которую оценивает аудитор.

1. Контрольная среда	а. Действия, направленные на предотвращение и выявление искажений
2. Оценка рисков	б. Передача информации, необходимой для выполнения контроля
3. Контрольные процедуры	в. Общий "тон" организации, влияющий на сознательность контроля
4. Информация и коммуникация	г. Процесс идентификации и анализа рисков существенного искажения

12.Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видом аудиторской процедуры с ее целью при оценке СВК.

1. Изучение документации	а. Получение доказательств эффективности работы контроля в течение периода
2. Наблюдение	б. Подтверждение точности числовых данных в отчетности
3. Тестирование контроля	в. Понимание дизайна контрольных процедур (как они должны работать)
4. Процедуры по существу	г. Оценка фактического выполнения контрольной процедуры персоналом

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Перечень проверочных заданий в виде теста:

1. Задания открытого типа.
1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Система нормативного регулирования аудиторской деятельности в Российской Федерации и ее основные элементы
2.	Общие понятия внутрифирменных стандартов.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1.

Аудиторская фирма "Альфа" проводит аудит крупного производственного предприятия. Руководство фирмы решило разработать и внедрить новые внутрифирменные стандарты, чтобы повысить качество аудиторских проверок и унифицировать подход к документированию.

Вопросы

1. К какой классификационной группе (по назначению или содержанию) должны быть отнесены стандарты, регламентирующие процедуру инвентаризации основных средств и порядок оформления рабочего документооборота?

2. Какой этап разработки внутрифирменных стандартов является наиболее критичным для их успешного внедрения и почему?

3. Предложите по одному примеру обязательного и рекомендательного внутрифирменного стандарта для фирмы "Альфа".

Задание 2.

Аудитор Иван, работая в фирме "Бета", сталкивается с тем, что внутрифирменный стандарт по оценке существенности был разработан три года назад и не учитывает последние изменения в федеральных стандартах аудиторской деятельности (ФСАД) и особенностях отраслевого законодательства. Из-за этого при планировании аудита нового клиента — IT-компании, использующей сложные финансовые инструменты, — возникли трудности.

Вопросы

1.Назовите, к какому виду внутрифирменных стандартов (по отношению к внешним) относится стандарт по оценке существенности, и какое требование к ним он нарушает?

2.Каковы последствия неприменения или неактуальности внутрифирменного стандарта в данной ситуации?

3.Какие мероприятия должна предпринять фирма "Бета" для актуализации своих стандартов?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Назовите к каким классификационным группам относятся внутрифирменные стандарты по их содержанию Варианты ответов: а) Стандарты организационной		

	деятельности б) Стандарты техники аудита.		
2.	Назовите ключевые требования к внутрифирменным стандартам аудиторской деятельности Варианты ответов: а) Они не должны противоречить федеральным и международным стандартам аудита б) Они должны быть обязательны для исполнения всеми сотрудниками данной аудиторской организации		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только цифру выбранного варианта ответа.

К какому виду контроля относится аудит?

1) к независимому;
2) к государственному;
3) к внутреннему.

В каких случаях проводится обязательный аудит?

1) в случаях, прямо установленных законодательными актами РФ или международными договорами;
2) по решению экономического субъекта;
3) по поручению государственных правоохранительных органов;
4) по желанию собственников и по требованию акционеров.

Аудит представляет собой:

1) независимую проверку бухгалтерской финансовой) отчетности организаций в целях выражения мнения о достоверности такой отчетности;
2) проверку начисления налогов и сборов, в соответствии с НК РФ;
3) проверку ведения финансово-хозяйственной деятельности организаций.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

К каким классификационным группам относятся внутрифирменные стандарты по их содержанию?

1.Стандарты организационной деятельности.

2.Стандарты, регламентирующие отношение с клиентом.

3.Стандарты методики аудита.

4.Стандарты техники аудита.

Какие ключевые требования предъявляются к внутрифирменным стандартам аудиторской деятельности?

1.Они должны быть разработаны в письменной форме и утверждены руководителем аудиторской организации.

2.Они не должны противоречить федеральным и международным стандартам аудита.

3.Они должны быть обязательны для исполнения всеми сотрудниками данной аудиторской организации.

4.Они должны быть опубликованы в официальном печатном издании Минфина России.

Что из перечисленного может быть отнесено к методическим внутрифирменным стандартам, регламентирующим проведение аудита?

1.Стандарт по порядку формирования рабочего документооборота аудитора.

2.Стандарт "Программа аудита" (план и последовательность процедур).

3.Стандарт "Положение об аудиторской тайне".

4.Стандарт по методике аудиторской выборки и ее обоснованию.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Организация менеджмента внутрифирменной аудиторской деятельности.
2.	Функции и сфера ответственности сотрудников.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задача 1

В аудиторской группе, работающей над сложным проектом, возникла проблема: аудитор среднего уровня Смирнов регулярно задерживает сдачу рабочих документов, считая, что объем работы слишком велик, а его зарплата не соответствует нагрузке. Другие члены команды демотивированы необходимостью перерабатывать из-за задержек Смирнова. Руководитель проекта (Партнер) заметил, что Смирнов выполняет сложную работу качественно, но ему не хватает стимулирования.

Вопросы

1.К какой функции внутрифирменного управления относится устранение данной проблемы?

2.Какие две меры из области системы мотивации (как материальной, так и нематериальной) может предложить руководство фирмы для повышения эффективности и лояльности Смирнова?

3.Как должен поступить Партнер в отношении рабочих документов, чтобы предотвратить срывы сроков, не демотивируя при этом Смирнова окончательно?

Задание 2.

После завершения аудита клиента "Мегастрой" (крупной строительной компании), в рамках внутреннего контроля качества (ВКК), было обнаружено, что аудиторская группа не задокументировала в полной мере процедуры по проверке оценки незавершенного строительства, как того требовал внутрифирменный стандарт. Это создает аудиторский риск и может привести к претензиям со стороны регулирующих органов.

Вопросы

1.Какой элемент системы внутрифирменного управления не сработал на этапе проведения аудита?

2.Какие корректирующие действия должен предпринять Партнер по контролю качества в отношении аудиторской группы, чтобы устранить последствия нарушения и предотвратить его в будущем? (Назовите два действия).

3.С какой целью (кроме устранения ошибки) результаты ВКК по проекту "Мегастрой" должны быть использованы в общей системе управления фирмы?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Назовите элементы внутреннего аудита Варианты ответов: а) Планирование аудиторской деятельности б) Организация работы аудиторских групп		
2.	Назовите обязательные элементы внутреннего контроля аудита Варианты ответов: а) Политика и процедуры этических требований б) Политика и процедуры принятия и продолжения отношений с клиентами.		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Анализ соотношений и закономерностей, основанных на сведениях о деятельности аудируемого лица, а также изучение этих соотношений и закономерностей с другой информацией или причин возможных отклонений — это:

А. аналитические процедуры

Б. внешние подтверждения

В. Аналитические процедуры включают рассмотрение финансовой информации:

А. как с сопоставимой, так и несопоставимой информацией за предыдущие периоды

Б. с несопоставимой информацией

В. с сопоставимой информацией за предыдущие периоды

Аудитор должен выразить отрицательное мнение в том случае, когда

А. аудиторские доказательства не получены, но возможное влияние искажений является существенным и всеобъемлющим

Б. аудиторские доказательства не получены, но возможное влияние искажений является существенным, но не всеобъемлющим

В. получены аудиторские доказательства, что влияние искажений является существенным и всеобъемлющим

Г. получены аудиторские доказательства, что влияние искажений является существенным, но не всеобъемлющим

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных элементов являются ключевыми функциями внутрифирменного управления аудиторской деятельностью?

1.Планирование аудиторской деятельности и ресурсов.

2.Проведение общего собрания акционеров клиента.

3.Организация работы аудиторских групп и контроль сроков.

4.Мотивация и развитие профессиональных кадров.

Какие из перечисленных элементов являются обязательными составляющими внутреннего контроля качества (ВКК) в аудиторской организации, как части внутрифирменного управления?

1.Политика и процедуры, касающиеся этических требований.

2.Политика и процедуры, касающиеся принятия и продолжения отношений с клиентами.

3.Политика и процедуры, касающиеся мониторинга (периодической оценки) эффективности системы ВКК.

4.Утверждение годового плана работы саморегулируемой организации (СРО).

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Основные задачи и направления внутреннего финансового контроля.
2.	Внутренний контроль и система мер по ограничению риска хозяйственной

	деятельности.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1.

Производственное предприятие "Металлург-Пром" имеет значительную и постоянно растущую дебиторскую задолженность. При этом установлено, что:

1. Отдел продаж имеет право самостоятельно предоставлять скидки и отсрочки платежа крупным клиентам без обязательного согласования с финансовым директором, если сумма сделки не превышает 500 000 руб.

2. Сверка расчетов с клиентами проводится только раз в квартал, при этом акты сверки часто подписываются с опозданием.

3. Начальник отдела продаж получает годовую премию, привязанную только к объему продаж, а не к фактическому поступлению денег (инкассации).

Вопросы

1. Назовите, какой принцип внутреннего финансового контроля (например, принцип разделения полномочий, или принцип своевременности) нарушается в данной системе?

2. Какой основной финансовый риск (кроме риска неплатежа) возникает для компании в этой ситуации?

3. Предложите две конкретные контрольные процедуры (например, авторизация, сверка, инвентаризация), которые необходимо ввести для устранения выявленных недостатков.

Задание 2.

В крупной торговой сети "Ассорти" закупки производятся следующим образом:

- Менеджер по закупкам формирует заявку на товары.
- Заявка автоматически утверждается в ERP-системе, если сумма не превышает 1 млн руб.
- Менеджер сам выбирает поставщика, подписывает договор и получает счет на оплату.
- Счет передается в бухгалтерию, которая оплачивает его без дополнительной проверки, если есть подпись менеджера и сумма не превышает лимит.

В ходе проверки выяснилось, что один и тот же менеджер регулярно закупает товары у нового поставщика по ценам на 15-20% выше среднерыночных, хотя есть поставщики с более выгодными условиями.

Вопросы

1.Какой элемент внутреннего финансового контроля (согласно COSO или другому подходу) отсутствует или неэффективен в этой ситуации?

2.Какой вид контроля (предварительный, текущий или последующий) необходимо усилить на этапе выбора поставщика?

3.Какие две меры по принципу разделения полномочий следует немедленно внедрить, чтобы исключить возможность злоупотреблений?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Назовите виды контроля Варианты ответов:		

	а) предварительный б) текущий		
2.	Назовите цель внедрения ВСК аудита Варианты ответов: а) Обеспечение достоверности информации б) Гарантирование соблюдения законодательства		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Аудитор должен отказаться от выражения мнения в том случае, когда

А. аудиторские доказательства не получены, но возможное влияние искажений является существенным и всеобъемлющим

Б. аудиторские доказательства не получены, но возможное влияние искажений является существенным, но не всеобъемлющим

В. получены аудиторские доказательства, что влияние искажений является существенным и всеобъемлющим

Г. получены аудиторские доказательства, что влияние искажений является существенным, но не всеобъемлющим

Аудитор должен выразить мнение с оговоркой в том случае, если:

А. аудиторские доказательства не получены, но возможное влияние искажений является существенным и всеобъемлющим

Б. аудиторские доказательства не получены, но возможное влияние искажений является существенным, но не всеобъемлющим

В. получены аудиторские доказательства, что влияние искажений является существенным и всеобъемлющим

Г. получены аудиторские доказательства, что влияние искажений является существенным, но не всеобъемлющим

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных задач являются основными целями внедрения системы внутреннего финансового контроля в организации?

1.Обеспечение достоверности и своевременности финансовой отчетности.

2.Гарантирование соблюдения законодательства, стандартов и внутренней политики.

3.Оптимизация и эффективное использование материальных и финансовых ресурсов.

4.Создание внешней финансовой отчетности для налоговых органов.

Что из перечисленного относится к контрольной среде – базовому элементу внутреннего контроля?

1.Этические ценности и добросовестность руководства и персонала.

2.Структура организации и распределение полномочий.

3.Политика и практика управления человеческими ресурсами.

4.Непосредственное санкционирование разовых операций по закупкам.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Организация планирования.
2.	Требования к подготовке предварительного плана

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1.

Аудиторская фирма "Эксперт" проводит аудит ООО "СтройДеталь". При оценке СВК на участке закупок выявлено:

1. Контрольная среда: Руководство компании не имеет формализованного Кодекса этики. Уровень текучести кадров в отделе закупок высокий, обучение новых сотрудников минимально.

2. Контрольные процедуры: Менеджеры по закупкам обязаны получать визу финансового директора на контракты свыше 1 млн руб. Однако в 70% случаев эта виза проставляется постфактум, после фактической отгрузки товара.

Вопросы

1. Как аудитор должен оценить риск недобросовестных действий (риск мошенничества) на данном участке, учитывая состояние контрольной среды?

2. Какой тест контроля (например, наблюдение, запрос, пересчет) должен провести аудитор, чтобы получить доказательства неэффективности контрольной процедуры по визированию контрактов?

3. Опишите, как результаты оценки контрольной среды и контрольных процедур повлияют на общий аудиторский риск и, как следствие, на объем аудиторских процедур по существу (детальных проверок сальдо и операций).

Задание 2.

Компания "ТехноПлюс" внедрила новую ERP-систему. В старой системе контроль за начислением заработной платы осуществлялся вручную (сверка табелей и расчетов). В новой системе внедрен автоматизированный контроль: система автоматически блокирует начисление премий, если сотрудник имеет более двух дисциплинарных взысканий за месяц.

Вопросы

1.С какой начальной целью (стратегией) аудитор должен подходить к оценке этого нового автоматизированного контроля: тестировать контроли или проводить процедуры по существу?

2.Назовите, какие три основных вида тестов аудитор должен провести, чтобы подтвердить возможность полагаться на этот автоматизированный контроль (тест должен касаться не разового начисления, а самой системы)?

3.Если аудитор обнаружит, что общие контрольные мероприятия IT-среды (например, контроль доступа к серверу) слабы, как это повлияет на его доверие к автоматическому контролю начисления премий?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Назовите оценку ВСК Варианты ответов: а) Определить сроки процедур по существу. б) Определить объем дальнейших аудиторских процедур по существу.		
2.	Назовите методы получения информации Варианты ответов: а) Запросы б) Наблюдение		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Аудитор и руководитель аудируемого лица согласованные условия отражают документально:

А. в договоре оказания аудиторских услуг

Б. в заявлении аудитора

В. в общем плане аудита

Аудитор имеет право в соответствии с Федеральным законом «Об аудиторской деятельности»:

А. делать копии с документов аудируемого лица без его согласия

Б. получать разъяснения у должностных лиц в письменной, устной форме

В. проводить проверку финансовой отчетности без заключения договора на аудит

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие методы аудитор использует для получения информации и понимания системы внутреннего контроля клиента?

1.Запросы (устные и письменные) руководству и персоналу клиента.

2.Наблюдение за выполнением контрольных процедур.

3.Изучение внутренней документации (руководств, регламентов, процедур).

4.Подтверждение сальдо задолженности у сторонних банков.

Какие из перечисленных элементов являются обязательными компонентами системы внутреннего контроля согласно общепринятым моделям (например, COSO)?

1.Контрольная среда.

2.Контрольные процедуры.

3.Оценка рисков (руководством клиента).

4.Разработка внешнего аудиторского заключения.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Аудиторские доказательства.
2.	Виды аналитических процедур.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1.

Аудитор Петров завершил аудит ООО "Торговый Дом" и готов составить аудиторское заключение. В процессе внутреннего контроля качества (ВКК) обнаружено, что по разделу "Прочие доходы и расходы" в рабочих документах отсутствуют:

1. Меморандум, обосновывающий решение аудитора о низкой существенности искажений, обнаруженных на этом участке.

2. Детализированная выборка операций; в рабочей папке есть только итоговый отчет из системы клиента, без указания критериев и размера выборки аудитора.

При этом Петров утверждает, что все процедуры были выполнены, а сальдо прочих доходов и расходов, по его мнению, достоверно.

Вопросы

1. Какое ключевое требование к рабочей документации нарушено в данной ситуации (согласно ФСАД/МСА)?

2. Какое последствие для самого Петрова и аудиторской фирмы может иметь отсутствие надлежащей рабочей документации, даже если финансовая отчетность клиента верна?

3. Опишите, как данная ситуация повлияет на формулировку аудиторского заключения по мнению внешнего контролера качества (Партнера фирмы), который не был на аудите.

Задание 2.

Аудиторская фирма "Гарант" проводит аудит производственной компании, которая понесла значительные убытки из-за пожара. Большая часть первичных документов, касающихся запасов, понесенных убытков и их списания, была уничтожена.

- Руководство клиента предоставило аудиторам только копии некоторых документов и устные объяснения.
- Аудитор не смог провести инвентаризацию запасов на конец года и не смог проверить достоверность остатков с помощью альтернативных процедур.
- Сумма запасов и связанных убытков существенна для финансовой отчетности в целом.

Вопросы

1.К какому виду модификации аудиторского заключения (выражения мнения) должен прибегнуть аудитор в данной ситуации, и почему?

2.Как аудитор должен озаглавить раздел своего заключения, в котором он опишет эту ситуацию?

3.Что должно быть отражено в рабочей документации аудитора для обоснования этого модифицированного мнения?

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Назовите рабочую документацию для аудиторской проверки Варианты ответов: а) план б) программа		
2.	Назовите элементы аудиторского заключения Варианты ответов: а) описание объема работы б) внутренние стандарты		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Аудитор имеет право при аудите отчетности:

А. без согласования экономического субъекта привлекать эксперта

Б. проверять фактическое наличие имущества, учтенного в документах

В. требовать применение бухгалтерских программ, которыми владеет аудитор

Аудитор может отказаться от проведения проверки или выражения мнения о достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности в случае, если:

А. не выполнено условие по предоставлению отдельного помещения для осуществления проверки

Б. не представлена вся необходимая информация

В. не произведена оплата экономическим субъектом за аудиторские услуги

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие из перечисленных элементов обязательно должны присутствовать в аудиторском заключении?

1.Мнение аудитора (модифицированное или немодифицированное).

2.Описание ответственности руководства клиента за финансовую отчетность.

3.Основание для выражения мнения (описание объема работы и стандартов).

4.Сравнение результатов работы с показателями конкурентов.

Какие из перечисленных являются видами модифицированного мнения аудитора?

1.Мнение с оговоркой (может быть "за исключением").

2.Отказ от выражения мнения.

3.Отрицательное (неблагоприятное) мнение.

4.Мнение о полной достоверности (немодифицированное).

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Система внутрифирменных стандартов оценки внутреннего контроля.
2.	Методическое обеспечение проведения аудиторских проверок.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1.

Аудиторская фирма "Приоритет" завершила аудит крупного клиента из сферы IT. Партнер по контролю качества (ПКК) проводит обязательный контроль завершенного задания. При просмотре рабочих документов он обнаруживает:

1. Существенное расхождение: Аудиторская группа приняла высокий уровень существенности, несмотря на то что финансовое положение клиента ухудшилось. В рабочих документах нет четкого обоснования этого решения.

2. Пропущенная процедура: Не были проведены процедуры по сбору доказательств относительно способности клиента продолжать деятельность (допущение о непрерывности), хотя аудиторская группа обнаружила значительные операционные убытки.

3. Формулировка заключения: Проект аудиторского заключения содержит немодифицированное мнение.

Вопросы

1. Какова главная цель контроля завершенного задания, которую не выполнила аудиторская группа?

2. Какой вывод должен сделать ПКК относительно аудиторского мнения? Должен ли он разрешить выдачу немодифицированного заключения? Обоснуйте.

3. Какие корректирующие действия должен предпринять ПКК, прежде чем будет разрешена выдача заключения клиенту?

Задание 2.

В рамках мониторинга системы контроля качества аудиторская фирма "Гамма" проводит внутреннюю проверку соблюдения своих Внутрифирменных стандартов. Были выявлены следующие систематические проблемы:

1.Квалификация: У части сотрудников не пройдены обязательные курсы повышения квалификации по новым МСА, но они допущены к работе.

2.Нагрузка: Из-за острой нехватки кадров, все аудиторы среднего уровня перегружены. В результате, рабочие документы часто заполняются небрежно и с опозданием.

Эти проблемы указывают на сбой в двух ключевых элементах системы ВКК.

Вопросы

1.Назовите, какие два элемента системы внутреннего контроля качества (ВКК) оказались неэффективными в фирме "Гамма"?

2.Как результаты этого мониторинга повлияют на общий уровень доверия Партнера к аудиторским доказательствам, полученным перегруженными сотрудниками?

3.Предложите две меры, которые руководство должно предпринять для устранения выявленных проблем в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Назовите элементы эффективной СВК Варианты ответов: а) мониторинг системы ВК б) политика в отношении клиентов		
2.	Назовите факторы, выявленные на этапе планирования Варианты ответов: а) Оценка Риска контроля б) Оценка Риска необнаружения		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Аудиторская выборка - это:

А. применение аудиторских процедур ко всем элементам одной статьи отчетности или группы однотипных операций

Б. применение аудиторских процедур менее чем ко всем элементам одной статьи отчетности или группы однотипных операций

В. применение аудиторских процедур менее чем ко всем элементам только одной статьи отчетности

Аудиторская организация должна документально оформлять все сведения, которые:

А. важны для доказательства профессионального мнения аудитора и подтверждают, что аудиторская проверка проводилась в соответствии с федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности

Б. выявлены в ходе аудита, только в отношении организации и функционирования у аудируемого лица

В. системы бухгалтерского учета и составления финансовой отчетности

Г. требует подготовить руководитель аудируемого лица

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие факторы аудиторская фирма должна учитывать при распределении персонала по аудиторским заданиям в рамках управления качеством?

1.Наличие у персонала достаточной компетентности для выполнения задания.

2.Наличие у персонала свободного времени для посещения всех процедур клиента.

3.Наличие свободного времени и возможности для своевременного завершения работы.

4.Соблюдение требований независимости в отношении данного клиента.

Что включают в себя процедуры мониторинга системы ВКК?

1.Периодический осмотр завершенных аудиторских заданий на предмет соблюдения стандартов.

2.Анализ и обобщение выявленных недостатков и их причин.

3.Своевременное внесение изменений в политики и процедуры ВКК.

4.Ежедневное заполнение первичных документов клиента.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические	40

задания без ошибок	
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем

теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1 Основная литература

1. Казакова Н.А. Аудит : учебник для вузов . — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 409 с. Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469125

2. Сергеев, Л. И. Государственный аудит : учебник для вузов / Л. И. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 271 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496337

3. Штефан М.А. Аудит в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / под редакцией М. А. Штефан. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 238 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490244

8.2. Дополнительная литература.

1. Казакова Н.А. Аудит [Электронный ресурс]: учебник / Н. А. Казакова— 3-е изд., перераб. и доп— Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 409 с. Режим доступа: **https://urait.ru/book/audit-431436**

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Электронный справочник, включающий всю действующую нормативно-правовую базу в сфере ВЭД: ВЭД-инфо

8.4. Интернет-ресурсы.

ЭБС Лань http://e.lanbook.com
ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru
ЭБС Юрайт http://www.urait.ru
Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/
Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru
Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудитории:
- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:
- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:
- пакет Microsoft Office

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.02.01 Инвестиционный анализ

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора 2026

Калининград

Автор-составитель:

Кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Скопич Дарья Леонидовна

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А.Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.02.01 Инвестиционный анализ рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДЭ.02.01 Инвестиционный анализ обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС** *(при наличии)*	**Код компетенции****	**Код индикатора достижения компетенций****	**Код образовательного результата**
	ПК-1 Способен анализировать, разрабатывать и внедрять систему процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.1 анализирует систему процессного управления организации для целей ее проектирования и совершенствования	ПК-1.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа, проектирования и совершенствования системы процессного управления организации в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса ПК-1.1.У-1 Умеет проводить комплексный анализ системы процессного управления организации, выявлять проблемы и резервы её развития, обосновывать направления проектирования и совершенствования бизнес-процессов для достижения стратегических целей бизнеса
	ПК-3 Способен анализировать, разрабатывать и усовершенствовать процессную архитектуру организации	ПК-3.1 Анализирует и разрабатывает процессную архитектуру организации	ПК-3.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа и проектирования процессной архитектуры организации, требования к её структурированию и согласованию со стратегическими целями бизнеса ПК-3.1.У-1 Умеет проводить анализ действующей процессной архитектуры организации, разрабатывать её проектные модели и обосновывать управленческие решения по формированию структуры бизнес-процессов

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины 2 зачетные единицы, 72 часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

6 часов лекций,

6 часов практических занятий,

56 часов самостоятельной работы.

Дисциплина Инвестиционный анализ в соответствии с учебным планом осваивается по заочной форме обучения на 2 курсе.

Освоение дисциплины опирается на теоретические знания и практические умения, полученных при изучении дисциплины Финансовый анализ и управление эффективностью бизнеса, Управление проектами и программами, Бизнес-планирование стратегического развития, Управление проектами, Финансовый менеджмент и корпоративные финансы.

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Тема 1	Стратегическое инвестиционное планирование в системе корпоративного управления	12												12	конспект лекций, устный опрос, тестирование
Тема 2	Современные методы оценки инвестиционных проектов: интеграция финансовых, риск-ориентированных и нефинансовых критериев	16	2			2								12	конспект лекций, решение задач, тестирование

Тема 3	Корпоративное управление в инвестиционном процессе: роль органов управления, систем контроля и стимулирования	14	2			2							10	конспект лекций, решение задач, тестирование
Тема 4	Оценка стоимости бизнеса и инвестиционных активов в контексте сделок M&A и корпоративной реструктуризации	14	2			2							10	конспект лекций, решение задач, тестирование
Тема 5	Управление рисками в корпоративной инвестиционной деятельности: от идентификации до мониторинга	12											12	конспект лекций, решение задач, тестирование
Консультация														
Промежуточная аттестация		4								4				зачет
Всего:		72	6			6				4			56	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегическое инвестиционное планирование в системе корпоративного управления

Методологии согласования инвестиционной стратегии с долгосрочными целями корпорации. Роль Совета директоров и инвестиционных комитетов в утверждении приоритетов капиталовложений. Инструменты сценарного планирования в условиях неопределённости. Интеграция ESG-факторов в стратегический инвестиционный отбор. Кейсы формирования инвестиционных портфелей в диверсифицированных холдингах.

Тема 2. Современные методы оценки инвестиционных проектов: интеграция финансовых, риск-ориентированных и нефинансовых критериев

Критический анализ традиционных показателей эффективности (NPV, IRR, PI) и их ограничений в сложных корпоративных контекстах. Применение методов реальных опционов, Monte Carlo-моделирования и анализа чувствительности для оценки рисков. Интеграция ESG-метрик, социального воздействия и репутационных факторов в инвестиционную оценку. Практика использования скоринговых моделей и многокритериального анализа для отбора проектов.

Тема 3. Корпоративное управление в инвестиционном процессе: роль органов управления, систем контроля и стимулирования

Институциональная архитектура инвестиционного процесса в корпорации: разграничение полномочий между Советом директоров, Правлением, инвестиционным комитетом и операционными подразделениями. Механизмы внутреннего контроля и аудита инвестиционных проектов. Системы KPI и мотивации менеджмента, ориентированные на создание долгосрочной стоимости. Практика пост-аудита (post-investment review) и обучения на основе инвестиционного опыта.

Тема 4. Оценка стоимости бизнеса и инвестиционных активов в контексте сделок M&A и корпоративной реструктуризации

Сравнительный анализ доходного, рыночного и затратного подходов к оценке бизнеса. Специфика оценки нематериальных активов, гудвилла и синергетического эффекта при слияниях и поглощениях. Применение дисконтированных денежных потоков (DCF) и метода сравнимых компаний в условиях волатильных рынков. Учёт контроля, ликвидности и стратегических премий при оценке пакетов акций. Кейсы оценки в сделках с участием государственных и частных инвесторов.

Тема 5. Управление рисками в корпоративной инвестиционной деятельности: от идентификации до мониторинга

Классификация инвестиционных рисков: финансовые, операционные, стратегические, регуляторные, репутационные. Методы количественной и качественной оценки рисков: VaR, стресс-тестирование, сценарный анализ, экспертные методы. Инструменты хеджирования и диверсификации инвестиционного портфеля корпорации. Интеграция риск-менеджмента в инвестиционный цикл: от pre-investment due diligence до post-investment monitoring. Роль риск-комитета и внутренней аудиторской службы.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине «Инвестиционный анализ» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего

контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ, решение ситуационных задач и заданий.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины «Инвестиционный анализ» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

устный опрос, тестирование, решение задач.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1. Стратегическое инвестиционное планирование в системе корпоративного управления

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Каким образом стратегическое инвестиционное планирование должно быть интегрировано в систему корпоративного управления, чтобы обеспечить баланс между интересами акционеров, менеджмента и других стейкхолдеров?
2. Какие механизмы корпоративного управления наиболее эффективны для предотвращения агентских конфликтов при распределении инвестиционного капитала в диверсифицированных холдингах?
3. В чем заключается роль Совета директоров и инвестиционного комитета в процессе утверждения стратегических инвестиционных приоритетов, и как должна быть организована их работа для минимизации рисков группового мышления?
4. Как учитывать ESG-факторы и требования устойчивого развития при формировании инвестиционной стратегии корпорации, не жертвуя финансовой эффективностью?

5. Какие методы сценарного планирования и анализа реальных опционов (real options) целесообразно применять для оценки стратегических инвестиций в условиях высокой неопределённости и быстрых технологических изменений?
6. Каким образом система мотивации топ-менеджмента должна быть связана с долгосрочными результатами инвестиционной стратегии, чтобы избежать ориентации на краткосрочные финансовые показатели?
7. В чем различие между стратегическими и тактическими инвестициями с точки зрения корпоративного управления, и как это различие должно отражаться в процедурах их одобрения и контроля?
8. Как обеспечить гибкость инвестиционного портфеля корпорации для адаптации к изменениям рыночной конъюнктуры, сохраняя при этом дисциплину стратегического планирования?
9. Какие показатели и метрики наиболее релевантны для мониторинга эффективности реализации стратегических инвестиций на уровне Совета директоров?
10. Какую роль играет пост-аудит (post-investment review) в системе корпоративного управления инвестициями, и как обеспечить, чтобы его результаты реально влияли на будущие решения?

Задачи для решения

Задача 1. Анализ агентского конфликта при инвестиционных решениях Совет директоров холдинга рассматривает два инвестиционных проекта: А (NPV = 500 млн руб., срок окупаемости 5 лет, риск низкий) и Б (NPV = 300 млн руб., срок окупаемости 2 года, риск высокий). Менеджмент настаивает на проекте Б. *Задание:* Выявите возможный агентский конфликт. Предложите механизмы корпоративного управления для принятия объективного решения.

Задача 2. Интеграция ESG-критериев в инвестиционный отбор Корпорация оценивает три проекта с одинаковым NPV: проект «зелёной» энергетики, проект расширения традиционного производства, проект цифровизации с сокращением 200 рабочих мест. *Задание:* Разработайте систему взвешенных критериев (финансовых и ESG) для сравнения проектов. Предложите методологию принятия решения.

Задача 3. Сценарный анализ стратегических инвестиций Инвестиционный проект по выходу на новый рынок имеет три сценария: оптимистичный (вероятность 25%, NPV = 800 млн руб.), базовый (50%, NPV = 200 млн руб.), пессимистичный (25%, NPV = -400 млн руб.). *Задание:* Рассчитайте ожидаемое значение NPV и стандартное отклонение. Сформулируйте рекомендации для Совета директоров с учётом риск-аппетита корпорации.

Задача 4. Оценка реального опциона в стратегическом инвестировании Корпорация рассматривает инвестиции в R&D-проект (затраты 100 млн руб.), который при успехе откроет возможность последующих инвестиций в коммерциализацию (дополнительные 300 млн руб., потенциальный NPV = 600 млн руб.). Вероятность успеха R&D — 40%. *Задание:* Оцените проект с учётом опциона на расширение. Сравните с традиционным подходом DCF.

Задача 5. Балансировка инвестиционного портфеля корпорации Инвестиционный комитет имеет бюджет 2 млрд руб. и пять проектов с разными характеристиками (NPV, риск, стратегическая релевантность, срок реализации). *Задание:* Предложите методологию формирования оптимального портфеля. Рассчитайте примерный состав портфеля при заданных ограничениях.

Задача 6. Разработка KPI для мониторинга стратегических инвестиций Совет директоров хочет внедрить систему мониторинга реализации стратегических инвестиций. *Задание:* Предложите 5-7 ключевых показателей (финансовых и нефинансовых) с обоснованием их выбора и целевыми значениями.

Задача 7. Анализ пост-аудита инвестиционного проекта Проект расширения сети отелей был реализован 3 года назад. Фактические показатели: загрузка на 15% ниже прогноза, среднее ADR — на 10% выше, OPEX — на 20% выше. *Задание:* Проведите анализ отклонений. Сформулируйте выводы для улучшения процесса инвестиционного планирования.

Задача 8. Управление рисками в стратегическом инвестиционном портфеле Корпорация имеет портфель из 10 стратегических проектов с разной корреляцией рисков (рыночные, операционные, регуляторные). *Задание:* Предложите подход к оценке совокупного риска портфеля. Как диверсификация проектов может снизить общий риск корпорации?
Задача 9. Согласование инвестиционной стратегии с финансовой политикой Корпорация планирует масштабную инвестиционную программу (50 млрд руб. за 5 лет) при текущем соотношении собственного и заёмного капитала 60/40. *Задание:* Проанализируйте влияние программы на финансовую устойчивость. Предложите варианты финансирования с оценкой их влияния на WACC и стоимость компании.
Задача 10. Роль инвестиционного комитета в системе корпоративного управления В корпорации создан инвестиционный комитет при Совете директоров. *Задание:* Разработайте положение об инвестиционном комитете: состав, полномочия, процедуры рассмотрения проектов, механизмы взаимодействия с Правлением и риск-комитетом.

Тестовые задания

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие механизмы корпоративного управления способствуют снижению агентских конфликтов при инвестиционном планировании? а) Независимые директора в инвестиционном комитете; б) Прозрачные критерии отбора проектов; в) Привязка бонусов менеджмента к краткосрочной прибыли; г) Пост-аудит реализованных проектов.
3. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы оценки наиболее релевантны для стратегических инвестиций в условиях высокой неопределённости? а) Традиционный DCF-анализ; б) Анализ реальных опционов; в) Сценарное моделирование; г) Метод сравнимых компаний. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между органами управления и их функциями в инвестиционном процессе: 1) Совет директоров; 2) Инвестиционный комитет; 3) Правление; А) Оперативное управление реализацией проектов; Б) Утверждение инвестиционной стратегии и лимитов; В) Экспертная оценка и предварительное одобрение проектов.
4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типами инвестиций и процедурами их одобрения: 1) Стратегические инвестиции; 2) Тактические инвестиции; 3) Операционные инвестиции; А) Утверждение Правлением в рамках бюджета; Б) Обязательное рассмотрение Советом директоров; В) Делегирование полномочий операционным менеджерам.
5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами оценки и их назначением: 1) NPV; 2) Real Options; 3) Post-Audit; А) Оценка гибкости управления проектом; Б) Контроль эффективности после реализации; В) Оценка прироста стоимости в денежном выражении.

Типовые оценочные материалы по теме 2. Современные методы оценки инвестиционных проектов: интеграция финансовых, риск-ориентированных и нефинансовых критериев

Вопросы для опроса и обсуждения

1. В чем заключаются основные ограничения традиционных методов дисконтирования денежных потоков (DCF) при оценке инновационных инвестиционных проектов, и какие современные подходы позволяют их компенсировать?
2. Как количественно интегрировать ESG-факторы (экологические, социальные, управленческие) в модель оценки инвестиционного проекта, не нарушая принципов финансовой обоснованности?

3. Какие преимущества и недостатки имеет метод реальных опционов (Real Options) по сравнению с традиционным NPV при оценке проектов в условиях высокой неопределённости?
4. Каким образом можно использовать метод сценарного анализа и имитационное моделирование (Monte Carlo) для оценки рисков инвестиционного проекта, и как интерпретировать полученные распределения вероятностей?
5. Какие критерии следует включать в многокритериальную модель оценки инвестиций для компании, стремящейся к устойчивому развитию (Sustainability)?
6. Как корректировать ставку дисконтирования для учёта специфических рисков проекта (страновые, регуляторные, технологические), и какие методы (CAPM, Build-up) наиболее применимы?
7. В чем заключается экономический смысл метода скорректированной приведённой стоимости (APV) и когда его целесообразно применять вместо WACC?
8. Как оценить стоимость нематериальных активов и репутационных эффектов в рамках инвестиционного анализа, и какие методы оценки здесь наиболее релевантны?
9. Какие механизмы позволяют согласовать конфликт между краткосрочными финансовыми показателями (IRR, PP) и долгосрочными стратегическими целями корпорации при отборе проектов?
10. Какую роль играет пост-аудит и обратная связь в совершенствовании методов оценки инвестиций, и как избежать систематических ошибок прогнозирования денежных потоков?

Задачи для решения

Задача 1. Корректировка ставки дисконтирования на риск Базовая ставка дисконтирования (WACC) — 12%. Проект имеет высокие технологические риски (премия 3%) и регуляторные риски (премия 2%). *Задание:* Рассчитайте риск-скорректированную ставку дисконтирования. Оцените её влияние на NPV проекта.

Задача 2. Оценка проекта методом реальных опционов Инвестиции в пилотную версию продукта — 50 млн руб. Через год компания может решить инвестировать ещё 200 млн руб. в масштабирование (ожидаемый NPV масштабирования на момент решения — 250 млн руб.). Вероятность успеха пилота — 60%. *Задание:* Оцените общую ценность проекта с учётом опциона на расширение. Сравните с традиционным NPV (без учёта опциона).

Задача 3. Интеграция ESG-критериев в скоринговую модель Проект А: NPV = 100 млн, ESG-рейтинг = 7/10. Проект Б: NPV = 80 млн, ESG-рейтинг = 9/10. Веса: финансы — 70%, ESG — 30%. *Задание:* Рассчитайте интегральный скоринговый балл для каждого проекта. Какой проект предпочтительнее?

Задача 4. Сценарный анализ денежных потоков Пессимистичный сценарий (вер. 20%): NPV = -50 млн. Базовый (вер. 50%): NPV = 100 млн. Оптимистичный (вер. 30%): NPV = 300 млн. *Задание:* Рассчитайте ожидаемое значение NPV и стандартное отклонение. Оцените риск проекта.

Задача 5. Метод скорректированной приведённой стоимости (APV) Базовый NPV (без долга) — 500 млн руб. Налоговый щит от процентных платежей — 80 млн руб. Издержки финансовой неустойчивости — 30 млн руб. *Задание:* Рассчитайте APV проекта. Целесообразно ли привлечение долга?

Задача 6. Оценка чувствительности NPV Базовый NPV = 200 млн руб. При изменении цены продаж на 10% NPV меняется на 50 млн. При изменении затрат на 10% NPV меняется на 30 млн. *Задание:* Определите наиболее критический фактор риска. Рассчитайте коэффициент чувствительности для каждого фактора.

Задача 7. Многокритериальный анализ (AHP) Критерии: NPV, Срок окупаемости, Стратегическое соответствие. Экспертные веса: 0.5, 0.3, 0.2. Проект получил оценки (по 10-балльной шкале): 8, 6, 9. *Задание:* Рассчитайте взвешенную оценку проекта. Достаточно ли её для одобрения (порог 7.5)?

Задача 8. Учёт инфляции в оценке проекта Номинальный денежный поток 1-го года — 120 млн руб. Ожидаемая инфляция — 8%. Реальная ставка дисконтирования — 10%. *Задание:* Рассчитайте реальный денежный поток и приведённую стоимость в реальных ценах.
Задача 9. Оценка стоимости отказа от проекта (Option to Abandon) Инвестиции — 300 млн руб. Ликвидационная стоимость активов через 2 года — 250 млн руб. Ожидаемый PV потоков — 280 млн руб. *Задание:* Оцените ценность опциона на отказ. Стоит ли реализовывать проект с учётом этой возможности?
Задача 10. Сравнение методов NPV и IRR для взаимоисключающих проектов Проект А: NPV = 500 млн, IRR = 18%. Проект Б: NPV = 450 млн, IRR = 22%. Ставка сравнения — 12%. *Задание:* Какой проект выбрать? Объясните конфликт между критериями и приоритет метода NPV.

Тестовые задания

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие современные методы позволяют учесть гибкость управления в оценке инвестиций? а) Традиционный NPV; б) Метод реальных опционов; в) Сценарный анализ; г) Метод сравнимых компаний.
3. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие факторы относятся к нефинансовым критериям оценки инвестиционных проектов? а) ESG-рейтинг; б) Репутационные риски; в) Внутренняя норма доходности; г) Социальное воздействие. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами оценки и их назначением: 1) NPV; 2) Real Options; 3) Monte Carlo; А) Имитационное моделирование рисков; Б) Оценка прироста стоимости; В) Оценка гибкости управления.
4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типами рисков и методами их учёта: 1) Систематический риск; 2) Специфический риск; 3) Страновой риск; А) Премия за риск в ставке дисконтирования; Б) Учёт через бета-коэффициент; В) Сценарный анализ.
5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между показателями и их характеристикой: 1) IRR; 2) PI; 3) DPP; А) Относительная эффективность инвестиций; Б) Время возврата с учётом дисконтирования; В) Ставка безубыточности проекта.

Типовые оценочные материалы по теме 3. Корпоративное управление в инвестиционном процессе: роль органов управления, систем контроля и стимулирования

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Как должна быть организована система разграничения полномочий между Советом директоров, инвестиционным комитетом и Правлением для обеспечения эффективного контроля за инвестиционным процессом без потери оперативности принятия решений?
2. Какие механизмы корпоративного управления позволяют минимизировать агентские конфликты при одобрении инвестиционных проектов, когда интересы менеджмента (бонусы, рост компании) не совпадают с интересами акционеров (долгосрочная стоимость)?
3. В чем заключается роль независимых директоров в инвестиционном комитете, и как их участие влияет на качество оценки и одобрения стратегических инвестиционных проектов?
4. Как должна быть построена система мотивации топ-менеджмента, чтобы стимулировать принятие инвестиционных решений, ориентированных на создание долгосрочной стоимости, а не на достижение краткосрочных финансовых показателей?

5. Какие ключевые элементы должна включать система внутреннего контроля инвестиционного процесса, и как обеспечить её независимость от операционного менеджмента?
6. Какую роль играет пост-аудит (post-investment review) в системе корпоративного управления инвестициями, и какие механизмы позволяют гарантировать, что его результаты реально влияют на будущие решения?
7. Каким образом Совет директоров должен осуществлять мониторинг реализации стратегических инвестиций, и какие показатели (финансовые и нефинансовые) наиболее релевантны для такого контроля?
8. В чем заключаются особенности управления инвестиционными рисками на уровне корпоративного управления, и как должна быть организована взаимодействие между инвестиционным комитетом и комитетом по рискам?
9. Как учитывать ESG-факторы в системе корпоративного управления инвестиционным процессом, и какие механизмы контроля позволяют обеспечить соблюдение устойчивых практик при реализации проектов?
10. Какие лучшие практики международного опыта в области корпоративного управления инвестициями могут быть адаптированы для российских компаний, и какие ограничения следует учитывать?

Задачи для решения

Задача 1. Анализ структуры инвестиционного комитета В корпорации инвестиционный комитет состоит из 5 человек: 3 топ-менеджера (CEO, CFO, COO) и 2 независимых директора. Кворум — 3 человека, решения принимаются простым большинством. *Задание:* Оцените риски такой структуры. Предложите изменения для повышения объективности принятия инвестиционных решений.

Задача 2. Разработка системы мотивации для инвестиционных проектов Топ-менеджер получает бонус 20% от годовой прибыли. Он инициирует проект с быстрым возвратом (2 года), но низким стратегическим потенциалом, вместо проекта с NPV на 40% выше, но сроком окупаемости 5 лет. *Задание:* Предложите модификацию системы мотивации, которая согласует личные интересы менеджера с долгосрочными целями корпорации.

Задача 3. Пост-аудит инвестиционного проекта Проект реконструкции завода был одобрен 3 года назад с прогнозом: NPV = 200 млн руб., срок окупаемости — 4 года. Фактически: NPV = 80 млн руб., срок окупаемости — 6 лет. *Задание:* Проведите анализ причин отклонений. Сформулируйте рекомендации по улучшению процесса инвестиционного планирования и контроля.

Задача 4. Баланс полномочий в инвестиционном процессе Правление корпорации самостоятельно одобрило 5 инвестиционных проектов на общую сумму 1,5 млрд руб., хотя лимит полномочий без согласования с Советом директоров — 500 млн руб. на проект. *Задание:* Выявите нарушения в системе корпоративного управления. Предложите механизмы предотвращения подобных ситуаций.

Задача 5. Интеграция риск-менеджмента в инвестиционный комитет Инвестиционный комитет рассматривает проект с высокой доходностью, но значительными регуляторными и репутационными рисками. Комитет по рискам выдал отрицательное заключение. *Задание:* Разработайте процедуру согласования позиций инвестиционного комитета и комитета по рискам. Какие критерии должны быть приоритетными при принятии финального решения?

Задача 6. Разработка KPI для мониторинга инвестиционных проектов Совет директоров хочет внедрить систему мониторинга реализации стратегических инвестиций. *Задание:* Предложите 5-7 ключевых показателей (финансовых и нефинансовых) для ежеквартального отчета, с обоснованием их выбора и целевыми значениями.

Задача 7. Управление агентским конфликтом при M&A Менеджмент инициирует поглощение компании-конкурента, аргументируя это ростом рыночной доли. Независимые

эксперты оценивают синергию как минимальную, а премию к цене — как завышенную. *Задание:* Выявите потенциальный агентский конфликт. Предложите процедуры Due Diligence и одобрения сделки для защиты интересов акционеров.

Задача 8. Оценка эффективности работы инвестиционного комитета За 5 лет инвестиционный комитет одобрил 30 проектов. 10 из них не достигли плановых показателей NPV, 3 проекта были остановлены на середине реализации. *Задание:* Разработайте методику оценки качества работы инвестиционного комитета. Какие метрики позволят отличить ошибки прогнозирования от системных проблем в процессе принятия решений?

Задача 9. ESG-контроль в инвестиционном процессе Корпорация приняла стратегию устойчивого развития, но в инвестиционных заявках отсутствует раздел по оценке ESG-рисков и возможностей. *Задание:* Предложите изменения в регламент рассмотрения инвестиционных проектов для интеграции ESG-критериев. Какие органы управления должны контролировать соблюдение этих требований?

Задача 10. Разработка положения об инвестиционном комитете В корпорации создается инвестиционный комитет при Совете директоров. *Задание:* Разработайте ключевые разделы положения: состав и требования к членам, полномочия, процедуры рассмотрения проектов (pre-screening, due diligence, голосование), механизмы взаимодействия с Правлением, комитетом по рискам и внутренним аудитом.

Тестовые задания

.

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие органы управления участвуют в корпоративном управлении инвестиционным процессом? а) Совет директоров; б) Инвестиционный комитет; в) Правление; г) Комитет по аудиту.
3. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие механизмы стимулирования менеджмента способствуют долгосрочной ориентации инвестиционных решений? а) Бонусы по итогам года; б) Опционы на акции с вестингом 3-5 лет; в) Отложенные бонусы; г) KPI, связанные с созданием стоимости (EVA). Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между органами управления и их функциями в инвестиционном процессе: 1) Совет директоров; 2) Инвестиционный комитет; 3) Правление; А) Оперативное управление реализацией проектов; Б) Утверждение инвестиционной стратегии и лимитов; В) Экспертная оценка и предварительное одобрение проектов.
4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типами контроля и их содержанием: 1) Предварительный контроль; 2) Текущий контроль; 3) Пост-аудит; А) Мониторинг реализации проекта; Б) Оценка результатов после завершения; В) Due Diligence и оценка проекта до одобрения.
5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между элементами системы мотивации и их целями: 1) Краткосрочные бонусы; 2) Долгосрочные программы; 3) Нематериальная мотивация; А) Удержание ключевых сотрудников; Б) Стимулирование операционных результатов; В) Ориентация на стратегические цели.

Типовые оценочные материалы по теме 4. Оценка стоимости бизнеса и инвестиционных активов в контексте сделок M&A и корпоративной реструктуризации

Вопросы для опроса и обсуждения

1. В чем заключаются методологические различия между доходным, рыночным и затратным подходами к оценке бизнеса, и какой из них наиболее релевантен при оценке синергетического эффекта в сделках M&A?

2. Как учитывать премии за контроль и скидки за недостаток ликвидности при оценке пакетов акций в сделках слияний и поглощений, и какие эмпирические данные подтверждают их обоснованность?
3. Какие особенности оценки нематериальных активов (бренд, клиентская база, технологии) возникают при корпоративной реструктуризации, и какие методы (relief-from-royalty, multi-period excess earnings) наиболее применимы?
4. Каким образом следует корректировать ставку дисконтирования при оценке бизнеса в условиях высокой макроэкономической неопределённости и санкционных рисков?
5. В чем заключается роль Due Diligence в процессе оценки инвестиционных активов, и как результаты юридической, финансовой и операционной проверки влияют на итоговую стоимость сделки?
6. Как оценить стоимость синергии при слиянии компаний с различной бизнес-моделью, и какие методы позволяют отделить операционную синергию от финансовой?
7. Какие особенности имеет оценка бизнеса в процедурах корпоративной реструктуризации (банкротство, санация), и как учитывать стоимость опциона на восстановление платежеспособности?
8. Каким образом можно использовать метод реальных опционов для оценки инвестиционных активов с высокой неопределённостью (стартапы, R&D-проекты) в контексте M&A?
9. В чем заключаются этические и методологические проблемы оценки бизнеса при сделках с аффилированными лицами, и какие механизмы корпоративного управления обеспечивают защиту интересов миноритарных акционеров?
10. Какую роль играет независимый оценщик в сделках M&A, и какие стандарты оценки (ФСО, IVS, EVS) обеспечивают наибольшую достоверность и сопоставимость результатов?

Задачи для решения

Задача 1. Оценка синергии при слиянии Компания А (рыночная капитализация 10 млрд руб.) планирует поглотить компанию Б (капитализация 4 млрд руб.). Ожидаемая экономия от операционной синергии — 500 млн руб./год бессрочно. WACC объединенной компании — 12%. *Задание:* Рассчитайте стоимость синергии. Определите максимальную премию к цене, которую компания А может заплатить за компанию Б.

Задача 2. Расчет премии за контроль Рыночная цена акции компании — 1 000 руб. за шт. При сделке покупки контрольного пакета (51%) цена составила 1 350 руб. за шт. *Задание:* Рассчитайте премию за контроль в %. Объясните экономический смысл этой премии для покупателя.

Задача 3. Оценка нематериального актива (метод освобождения от роялти) Бренд компании генерирует выручку 2 млрд руб./год. Ставка роялти для аналогичных брендов — 3%. Ставка дисконтирования — 15%. Горизонт прогноза — 5 лет, постпрогнозный период — бессрочно с ростом 2%. *Задание:* Оцените стоимость бренда методом освобождения от роялти.

Задача 4. Корректировка ставки дисконтирования на страновой риск Базовая ставка дисконтирования (WACC) для развитых рынков — 10%. Премия за страновой риск (РФ) — 4%. Премия за размер компании — 2%. *Задание:* Рассчитайте риск-скорректированную ставку дисконтирования. Оцените её влияние на стоимость бизнеса.

Задача 5. Оценка стоимости пакета акций с учётом скидки за неликвидность Стоимость 100% капитала компании — 5 млрд руб. Оценивается пакет 15%. Скидка за недостаток контроля — 20%, скидка за неликвидность — 15%. *Задание:* Рассчитайте стоимость миноритарного пакета. Объясните последовательность применения скидок.

Задача 6. Оценка бизнеса в процедуре реструктуризации Балансовая стоимость активов компании — 3 млрд руб., рыночная стоимость — 2,2 млрд руб. Долги — 2,5 млрд руб. Ожидаемый денежный поток от восстановления бизнеса — 400 млн руб./год, ставка дисконтирования — 18%. *Задание:* Оцените стоимость собственного капитала методом дисконтирования денежных потоков. Сравните с ликвидационной стоимостью.

Задача 7. Сравнительный анализ подходов к оценке Доходный подход: стоимость = 8 млрд руб. Сравнительный подход (мультипликаторы): 6,5 млрд руб. Затратный подход: 4 млрд руб. *Задание:* Обоснуйте веса для согласования результатов. Рассчитайте итоговую стоимость бизнеса.

Задача 8. Оценка опциона на расширение в сделке M&A Покупка технологического стартапа: текущая оценка DCF — 300 млн руб. Дополнительные инвестиции 200 млн руб. через 2 года могут открыть рынок с потенциальным NPV 500 млн руб. Вероятность успеха — 50%, ставка дисконтирования — 20%. *Задание:* Оцените общую ценность сделки с учётом опциона на расширение.
Задача 9. Due Diligence и корректировка цены сделки Предварительная оценка цели поглощения — 2 млрд руб. В процессе Due Diligence выявлены: скрытые обязательства — 150 млн руб., завышенная дебиторская задолженность — 80 млн руб., недооценённый бренд — 100 млн руб. *Задание:* Рассчитайте скорректированную стоимость сделки. Обоснуйте логику корректировок.
Задача 10. Оценка справедливой стоимости при сделке с аффилированными лицами Компания продаёт дочернее предприятие аффилированной структуре. Независимая оценка: 1,5 млрд руб. Предложенная цена: 1,1 млрд руб. Миноритарные акционеры протестуют. *Зодание:* Разработайте процедуру защиты интересов миноритариев. Какие механизмы корпоративного управления должны быть задействованы?

Тестовые задания

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие подходы к оценке бизнеса предусмотрены международными стандартами (IVS)? а) Доходный; б) Сравнительный; в) Затратный; г) Экспертный.
3. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие факторы влияют на величину премии за контроль в сделках M&A? а) Размер пакета акций; б) Право назначать менеджмент; в) Доступ к финансовой информации; г) Ликвидность акций. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между подходами к оценке и их методами: 1) Доходный; 2) Сравнительный; 3) Затратный; А) Метод чистых активов; Б) Метод дисконтированных денежных потоков; В) Метод рынка капитала.
4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типами скидок и их содержанием: 1) Скидка за неликвидность; 2) Скидка за миноритарный пакет; 3) Скидка на затраты при продаже; А) Снижение стоимости из-за отсутствия контроля; Б) Расходы на реализацию актива; В) Снижение стоимости из-за сложности продажи.
5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видами синергии и их источниками: 1) Операционная; 2) Финансовая; 3) Управленческая; А) Снижение стоимости капитала; Б) Экономия на масштабе; В) Улучшение качества управления.

Типовые оценочные материалы по теме 5. Управление рисками в корпоративной инвестиционной деятельности: от идентификации до мониторинга.

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Каким образом система управления рисками должна быть интегрирована в инвестиционный цикл корпорации (от инициации проекта до пост-аудита), чтобы обеспечить баланс между доходностью и приемлемым уровнем риска?
2. Какие методы количественной оценки рисков (VaR, Monte Carlo, сценарный анализ) наиболее применимы для стратегических инвестиционных проектов, и каковы ограничения их использования в условиях высокой неопределённости?
3. Какую роль играет Совет директоров и комитет по рискам в утверждении риск-аппетита корпорации для инвестиционной деятельности, и как контролировать соблюдение установленных лимитов?
4. В чем заключается различие между систематическими и несистематическими рисками в контексте корпоративных инвестиций, и какие инструменты позволяют минимизировать каждый из этих типов?

5. Как учитывать ESG-риски (экологические, социальные, управленческие) при оценке инвестиционных проектов, и как они влияют на стоимость капитала и долгосрочную устойчивость бизнеса?
6. Какие механизмы хеджирования финансовых рисков (валютных, процентных, товарных) наиболее эффективны для компаний с международными инвестиционными активами?
7. Как организовать систему мониторинга реализации инвестиционных проектов для своевременного выявления отклонений от плановых показателей риска и доходности?
8. В чем заключается роль стресс-тестирования инвестиционного портфеля корпорации, и какие сценарии (макроэкономические, отраслевые, специфические) следует моделировать в первую очередь?
9. Как согласовать противоречия между подразделением развития бизнеса (заинтересованным в росте) и службой риск-менеджмента (заинтересованной в контроле), и какие метрики могут служить общим языком?
10. Какие лучшие практики международного опыта в области управления инвестиционными рисками (COSM ERM, ISO 31000) могут быть адаптированы для российских корпораций с учётом текущей экономической конъюнктуры?

Задачи для решения

Задача 1. Расчет Value at Risk (VaR) Инвестиционный портфель стоимостью 100 млн руб. имеет дневное стандартное отклонение доходности 2%. Уровень доверия 95% (Z=1,65). *Задание:* Рассчитайте дневной VaR. Интерпретируйте результат для Совета директоров.

Задача 2. Анализ чувствительности NPV Базовый NPV проекта = 500 млн руб. При изменении цены продаж на 10% NPV меняется на 150 млн. При изменении затрат на 10% NPV меняется на 80 млн. *Задание:* Рассчитайте коэффициент чувствительности для каждого фактора. Определите наиболее критический риск.

Задача 3. Сценарный анализ инвестиционного проекта Пессимистичный сценарий (вер. 20%): NPV = -200 млн. Базовый (вер. 50%): NPV = 300 млн. Оптимистичный (вер. 30%): NPV = 800 млн. *Задание:* Рассчитайте ожидаемое значение NPV и стандартное отклонение. Оцените целесообразность проекта при риск-аппетите «умеренный».

Задача 4. Оценка эффективности хеджирования Компания ожидает поступление 1млнчерез3месяца.Текущийкурс90руб./1млнчерез3месяца.Текущийкурс90руб./. Форвардный курс 92 руб./.Ожидаемыйспот−курсчерез3месяца95руб./.Ожидаемыйспот−курсчерез3месяца95руб./. *Задание:* Рассчитайте финансовый результат при хеджировании и без него. Определите выгоду от хеджирования.

Задача 5. Расчет риск-скорректированной доходности (RAROC) Доход от проекта — 50 млн руб. Капитал под риском (Capital at Risk) — 200 млн руб. Требуемая доходность капитала — 15%. *Задание:* Рассчитайте RAROC. Целесообразно ли принятие проекта?

Задача 6. Построение матрицы рисков Проект имеет 3 риска: А (вероятность 10%, ущерб 50 млн), Б (вероятность 50%, ущерб 10 млн), В (вероятность 30%, ущерб 30 млн). *Задание:* Рассчитайте ожидаемые потери по каждому риску. Постройте приоритеты управления рисками.

Задача 7. Мониторинг отклонений инвестиционного проекта План: затраты 100 млн, срок 12 мес. Факт через 6 мес.: затраты 60 млн, готовность 40%. *Задание:* Рассчитайте отклонения по бюджету и графику. Сформулируйте сигналы для менеджмента.

Задача 8. Диверсификация инвестиционного портфеля Проект А (доходность 15%, риск 10%), Проект Б (доходность 12%, риск 8%). Корреляция = 0.2. Портфель 50/50. *Задание:* Рассчитайте риск портфеля. Оцените эффект диверсификации.

Задача 9. Стресс-тестирование инвестиционного бюджета Инвестбюджет 1 млрд руб. Стресс-сценарий: падение выручки на 20%, рост ставки по кредитам на 5 п.п. *Задание:* Опишите методику оценки влияния стресс-сценария на ликвидность и способность финансировать проекты.

Задача 10. Разработка карты рисков инвестиционной деятельности Корпорация планирует выход на новый рынок. *Задание:* Идентифицируйте 5 ключевых рисков (политические, рыночные, операционные, финансовые, правовые). Предложите меры реагирования для каждого.

Тестовые задания.

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы относятся к количественной оценке инвестиционных рисков? а) VaR (Value at Risk); б) Экспертные опросы; в) Монте-Карло; г) Анализ чувствительности.
3. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие инструменты позволяют хеджировать валютные риски в инвестиционной деятельности? а) Форвардные контракты; б) Опционы; в) Свопы; г) Диверсификация портфеля. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типами рисков и их источниками: 1) Рыночный риск; 2) Кредитный риск; 3) Операционный риск; А) Неспособность контрагента исполнить обязательства; Б) Изменение цен на рынке; В) Сбои во внутренних процессах.
4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами управления рисками и их сутью: 1) Избежание; 2) Снижение; 3) Принятие; А) Осознанное сохранение риска в пределах лимита; Б) Отказ от рискованной деятельности; В) Внедрение процедур контроля.
5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между показателями риска и их назначением: 1) VaR; 2) Стандартное отклонение; 3) Бета-коэффициент; А) Мера систематического риска; Б) Максимальные потери с заданной вероятностью; В) Мера общей волатильности.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,4	40
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): 60% оценки – вклад текущей аттестации по БРС, 40% - ответы в устной форме по вопросам и решение типовых задач. Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную, бинарную системы и ECTS

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS
95 – 100	Отлично	Зачтено	A / passed
85 – 94			B / passed
75 – 84	Хорошо		C / passed
65 – 74			D / passed
55 – 64	Удовлетворительно		E / passed
0 – 54	Неудовлетворительно	Незачтено	F no/ passed

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Решение задач по темам 1-3	100	0,2	20
Контрольная точка 2 Решение задач по темам 4-5	100	0,4	40
Результат текущего контроля успеваемости		**0,6**	**60**
Дополнительные баллы за активное участие на занятиях	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в конференции, олим-	100	0,2	20

пиаде, конкурсах, круглых столов, написание статьи по теме дисциплины			
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Дополнительные баллы можно получить за активное участие на практических – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях, олимпиадах, конкурсах, круглых столов, публикациях статей по темам дисциплины:
- участие в конференции с докладом (без публикации) – 50 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в публикации в журнале – 100 баллов пропорционально количеству соавторов (не более трех).

КТ – 1.
Задание: Решение задач по темам1-3.

Корректировка ставки дисконтирования на риск Базовая ставка дисконтирования (WACC) — 12%. Проект имеет высокие технологические риски (премия 3%) и регуляторные риски (премия 2%). *Задание:* Рассчитайте риск-скорректированную ставку дисконтирования. Оцените её влияние на NPV проекта.

Оценка проекта методом реальных опционов Инвестиции в пилотную версию продукта — 50 млн руб. Через год компания может решить инвестировать ещё 200 млн руб. в масштабирование (ожидаемый NPV масштабирования на момент решения — 250 млн руб.). Вероятность успеха пилота — 60%. *Задание:* Оцените общую ценность проекта с учётом опциона на расширение. Сравните с традиционным NPV (без учёта опциона).

Интеграция ESG-критериев в скоринговую модель Проект А: NPV = 100 млн, ESG-рейтинг = 7/10. Проект Б: NPV = 80 млн, ESG-рейтинг = 9/10. Веса: финансы — 70%, ESG — 30%. *Задание:* Рассчитайте интегральный скоринговый балл для каждого проекта. Какой проект предпочтительнее?

Сценарный анализ денежных потоков Пессимистичный сценарий (вер. 20%): NPV = -50 млн. Базовый (вер. 50%): NPV = 100 млн. Оптимистичный (вер. 30%): NPV = 300 млн. *Задание:* Рассчитайте ожидаемое значение NPV и стандартное отклонение. Оцените риск проекта.

Метод скорректированной приведённой стоимости (APV) Базовый NPV (без долга) — 500 млн руб. Налоговый щит от процентных платежей — 80 млн руб. Издержки финансовой неустойчивости — 30 млн руб. *Задание:* Рассчитайте APV проекта. Целесообразно ли привлечение долга?

Оценка эффективности работы инвестиционного комитета За 5 лет инвестиционный комитет одобрил 30 проектов. 10 из них не достигли плановых показателей NPV, 3 проекта были остановлены на середине реализации. *Задание:* Разработайте методику оценки качества работы инвестиционного комитета. Какие метрики позволят отличить ошибки прогнозирования от системных проблем в процессе принятия решений?

ESG-контроль в инвестиционном процессе Корпорация приняла стратегию устойчивого развития, но в инвестиционных заявках отсутствует раздел по оценке ESG-рисков и возможностей. *Задание:* Предложите изменения в регламент рассмотрения инвестиционных проектов для интеграции ESG-критериев. Какие органы управления должны контролировать соблюдение этих требований?

Разработка положения об инвестиционном комитете В корпорации создается инвестиционный комитет при Совете директоров. *Задание:* Разработайте ключевые разделы положения: состав и требования к членам, полномочия, процедуры рассмотрения проектов (pre-screening, due diligence, голосование), механизмы взаимодействия с Правлением, комитетом по рискам и внутренним аудитом.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 2. Решение задач по темам 4-5

Расчет Value at Risk (VaR) Инвестиционный портфель стоимостью 100 млн руб. имеет дневное стандартное отклонение доходности 2%. Уровень доверия 95% (Z=1,65). *Задание:* Рассчитайте дневной VaR. Интерпретируйте результат для Совета директоров.

Анализ чувствительности NPV Базовый NPV проекта = 500 млн руб. При изменении цены продаж на 10% NPV меняется на 150 млн. При изменении затрат на 10% NPV меняется на 80 млн. *Задание:* Рассчитайте коэффициент чувствительности для каждого фактора. Определите наиболее критический риск.

Сценарный анализ инвестиционного проекта Пессимистичный сценарий (вер. 20%): NPV = -200 млн. Базовый (вер. 50%): NPV = 300 млн. Оптимистичный (вер. 30%): NPV = 800 млн. *Задание:* Рассчитайте ожидаемое значение NPV и стандартное отклонение. Оцените целесообразность проекта при риск-аппетите «умеренный».

Оценка эффективности хеджирования Компания ожидает поступление 1млнчерез3месяца.Текущийкурс90руб./1млнчерез3месяца.Текущийкурс90руб./. Форвардный курс 92 руб./.Ожидаемыйспот−курсчерез3месяца95руб./.Ожидаемыйспот−курсчерез3месяца95руб./. *Задание:* Рассчитайте финансовый результат при хеджировании и без него. Определите выгоду от хеджирования.

Расчет риск-скорректированной доходности (RAROC) Доход от проекта — 50 млн руб. Капитал под риском (Capital at Risk) — 200 млн руб. Требуемая доходность капитала — 15%.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация – зачет проводится в устной форме либо в форме тестирования. Для сдачи в устной форме обучающийся получает билет с вопросами. Сдача

в форме тестирования осуществляется в СДО, где вариант формируется системой автоматически случайным выбором из пяти категорий вопросов в количестве 25 на каждый вариант. Время на тестирование – 60 минут.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет проходит в форме устных ответов на теоретические вопросы и решения задач.

Примерные вопросы к устным ответам по теоретической части

Раскройте цели и задачи организации инвестиционной деятельности в системе корпоративного управления.

В чем различие между стратегическими и тактическими инвестициями с точки зрения процедур одобрения и контроля?

Какие методы оценки инвестиционных проектов наиболее релевантны в условиях высокой неопределённости?

Раскройте экономический смысл и ограничения метода чистого дисконтированного дохода (NPV).

Как учитывать ESG-факторы при отборе и оценке инвестиционных проектов корпорации?

Раскройте роль Совета директоров и инвестиционного комитета в системе управления инвестициями.

Какие механизмы корпоративного управления позволяют минимизировать агентские конфликты при распределении капитала?

Раскройте методику расчета и интерпретации внутренней нормы доходности (IRR) инвестиционного проекта.

Как оценивать синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний?

Раскройте содержание и этапы процедуры Due Diligence в сделках M&A.

Какие подходы к оценке стоимости бизнеса применимы в контексте корпоративной реструктуризации?

Раскройте методы управления рисками в корпоративной инвестиционной деятельности.

Как интегрировать риск-менеджмент в инвестиционный цикл: от инициации до пост-аудита?

Раскройте экономический смысл и применение метода реальных опционов в оценке инвестиций.

Какие показатели эффективности инвестиций наиболее релевантны для мониторинга на уровне Совета директоров?

Раскройте методику факторного анализа отклонений фактических результатов инвестиционного проекта от плановых.

Как учитывать инфляцию и валютные риски при оценке международных инвестиционных проектов?

Раскройте содержание пост-аудита и его роль в совершенствовании инвестиционного процесса.

Какие методы прогнозирования денежных потоков применимы для инновационных инвестиционных проектов?

Раскройте особенности оценки нематериальных активов в сделках корпоративных инвестиций.

Как согласовать краткосрочные финансовые показатели и долгосрочные стратегические цели при отборе проектов?

Раскройте методику расчета и применения средневзвешенной стоимости капитала (WACC) в инвестиционном анализе.

Какие инструменты хеджирования финансовых рисков наиболее эффективны для корпораций с международными активами?

Раскройте содержание и значение риск-аппетита корпорации в управлении инвестиционным портфелем.

Как оценивать эффективность инвестиционного комитета и системы принятия инвестиционных решений?

Раскройте особенности инвестиционного анализа в процедурах банкротства и санации предприятия.

Какие критерии следует использовать при сравнении взаимоисключающих инвестиционных проектов?

Раскройте методику стресс-тестирования инвестиционного портфеля корпорации.

Как учитывать страновые и регуляторные риски при оценке трансграничных инвестиций?

Раскройте роль независимой оценки и экспертных заключений в защите интересов акционеров при инвестиционных сделках.

Примерные задачи

Задача 1. Оценка инвестиционного проекта методом NPV Корпорация рассматривает проект реконструкции производственной линии. Первоначальные инвестиции — 120 млн руб. Ожидаемые денежные потоки: 1-й год — 30 млн руб., 2-й год — 45 млн руб., 3-й год — 55 млн руб., 4-й год — 40 млн руб. Ставка дисконтирования (WACC) — 14%. *Задание:* Рассчитайте чистый дисконтированный доход (NPV) проекта. Сделайте вывод о целесообразности его реализации.

Задача 2. Расчет внутренней нормы доходности (IRR) Инвестиционный проект требует вложений 80 млн руб. и генерирует равные денежные потоки по 25 млн руб. ежегодно в течение 5 лет. *Задание:* Оцените внутреннюю норму доходности (IRR) проекта методом интерполяции. Сравните с требуемой доходностью 12%. Примите решение о реализации проекта.

Задача 3. Анализ чувствительности NPV Базовый NPV инвестиционного проекта составляет 200 млн руб. При изменении ключевых факторов на 10% получены следующие результаты:

- Снижение цены реализации: NPV = 80 млн руб.
- Рост переменных затрат: NPV = 140 млн руб.
- Увеличение срока реализации: NPV = 170 млн руб. *Задание:* Рассчитайте коэффициент чувствительности для каждого фактора. Определите наиболее критический риск проекта.

Задача 4. Оценка синергии при слиянии компаний Компания А (стоимость 15 млрд руб.) планирует поглотить компанию Б (стоимость 6 млрд руб.). Ожидаемая операционная синергия — 400 млн руб. ежегодно бессрочно. WACC объединенной компании — 13%. *Задание:* Рассчитайте стоимость синергии. Определите максимальную премию к цене компании Б, которую компания А может заплатить, сохраняя создание стоимости для своих акционеров.

Задача 5. Расчет риск-скорректированной ставки дисконтирования Базовая ставка дисконтирования для проекта — 11%. Проект реализуется в регионе с повышенным политическим риском (премия 3%) и имеет высокую технологическую неопределенность (премия 2%). *Задание:* Рассчитайте риск-скорректированную ставку дисконтирования. Оцените влияние корректировки на NPV проекта с денежными потоками 50 млн руб./год в течение 6 лет.

Задача 6. Оценка эффективности хеджирования валютного риска Корпорация ожидает поступление 2 млн евро от экспортного контракта через 6 месяцев. Текущий курс: 95 руб./€. Форвардный курс на 6 месяцев: 97 руб./€. Ожидаемый спот-курс через 6 месяцев: 92 руб./€. *Задание:* Рассчитайте финансовый результат операции при хеджировании и без хеджирования. Определите выгоду или потери от использования форвардного контракта.

Задача 7. Пост-аудит инвестиционного проекта Проект расширения производственных мощностей был реализован 3 года назад. Плановые показатели: NPV = 300 млн руб., срок окупаемости — 4 года, IRR = 18%. Фактические показатели: NPV = 180 млн руб., срок окупаемости — 5,5 лет, IRR = 13%. *Задание:* Проведите анализ причин отклонений. Сформулируйте рекомендации по совершенствованию процесса инвестиционного планирования и контроля.

Задача 8. Формирование инвестиционного портфеля с учетом риска Инвестиционный комитет имеет бюджет 3 млрд руб. и рассматривает четыре проекта:

Проект	Инвестиции, млн руб.	NPV, млн руб.	Уровень риска
А	1 200	350	Низкий
Б	900	280	Средний
В	1 500	420	Высокий
Г	800	240	Низкий

Задание: Сформируйте оптимальный портфель проектов в рамках бюджета. Обоснуйте выбор с учетом баланса доходности и риска.

Задача 9. Интеграция ESG-критериев в оценку проекта Корпорация оценивает два инвестиционных проекта с одинаковым финансовым NPV (150 млн руб.):

- Проект «Эко»: снижение углеродного следа, ESG-рейтинг 9/10.
- Проект «Стандарт»: традиционное производство, ESG-рейтинг 5/10. Вес финансовых критериев — 70%, ESG-критериев — 30%. *Задание:* Рассчитайте интегральную оценку для каждого проекта. Сформулируйте рекомендацию для Совета директоров с учетом стратегии устойчивого развития.

Задача 10. Оценка реального опциона в инвестиционном проекте Корпорация рассматривает инвестиции в R&D-проект: первоначальные затраты — 40 млн руб. Через 2 года при успехе (вероятность 45%) компания может инвестировать дополнительно 150 млн руб. в коммерциализацию с ожидаемым NPV 300 млн руб. (на момент принятия решения). Ставка дисконтирования — 16%. *Задание:* Оцените общую ценность проекта с учётом опциона на расширение. Сравните результат с традиционной оценкой DCF без учёта гибкости управления.

Примерные тестовые задания.

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы оценки инвестиционных проектов относятся к дисконтированным? а) Чистый дисконтированный доход (NPV); б) Простой срок окупаемости (PP); в) Внутренняя норма доходности (IRR); г) Индекс рентабельности (PI).
2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие механизмы корпоративного управления способствуют снижению агентских конфликтов при распределении инвестиционного капитала? а) Независимые директора в инвестиционном комитете; б) Прозрачные критерии отбора проектов; в) Привязка бонусов менеджмента к краткосрочной прибыли; г) Пост-аудит реализованных проектов.
3. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие факторы необходимо учитывать при расчете средневзвешенной стоимости капитала

(WACC)? а) Стоимость собственного капитала; б) Стоимость заемного капитала; в) Структура капитала; г) Уровень инфляции.

4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами оценки инвестиций и их характеристиками: 1) NPV; 2) IRR; 3) PI; А) Относительная эффективность инвестиций; Б) Абсолютный прирост стоимости; В) Ставка безубыточности проекта.
5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между органами управления и их функциями в инвестиционном процессе: 1) Совет директоров; 2) Инвестиционный комитет; 3) Правление; А) Оперативное управление реализацией; Б) Утверждение стратегии и лимитов; В) Экспертная оценка и предварительное одобрение.
6. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типами рисков и методами их управления: 1) Рыночный риск; 2) Операционный риск; 3) Стратегический риск; А) Диверсификация портфеля; Б) Хеджирование финансовых инструментов; В) Совершенствование внутренних процессов.
7. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между подходами к оценке бизнеса и их методами: 1) Доходный; 2) Сравнительный; 3) Затратный; А) Метод чистых активов; Б) Метод дисконтированных денежных потоков; В) Метод рынка капитала.
8. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между этапами инвестиционного процесса и документами: 1) Инициация; 2) Due Diligence; 3) Пост-аудит; А) Отчет о фактических результатах; Б) Инвестиционная заявка; В) Заключение комплексной проверки.
9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность стратегического инвестиционного планирования: А) Мониторинг и пост-аудит; Б) Формирование инвестиционной стратегии; В) Отбор и оценка проектов; Г) Утверждение и финансирование.
10. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность расчета NPV инвестиционного проекта: А) Прогнозирование денежных потоков; Б) Определение ставки дисконтирования; В) Дисконтирование потоков; Г) Вычитание первоначальных инвестиций.
11. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность процедуры Due Diligence: А) Предварительный анализ; Б) Сбор и верификация документов; В) Интервью с менеджментом; Г) Подготовка итогового отчета.
12. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность управления инвестиционными рисками: А) Идентификация рисков; Б) Оценка вероятности и воздействия; В) Разработка мер реагирования; Г) Мониторинг и контроль.
13. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность согласования инвестиционного бюджета: А) Сбор заявок от подразделений; Б) Проверка на соответствие стратегии; В) Консолидация бюджета; Г) Утверждение Советом директоров.
14. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется процесс комплексной проверки компании перед сделкой M&A?
15. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что означает аббревиатура WACC в инвестиционном анализе?
16. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется дополнительная стоимость, возникающая при объединении компаний?
17. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какой показатель отражает минимальную доходность, при которой NPV проекта равен нулю?

18. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что такое риск-аппетит корпорации в контексте инвестиционной деятельности?
19. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли проект с отрицательным NPV быть принят по стратегическим соображениям?
20. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему метод IRR может давать множественные значения для проектов с нестандартными денежными потоками?
21. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Зачем включать ESG-критерии в систему оценки инвестиционных проектов корпорации?
22. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли диверсификация инвестиционного портфеля полностью устранить все риски?
23. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему пост-аудит важен для совершенствования инвестиционного процесса в корпорации?
24. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Следует ли использовать единую ставку дисконтирования для всех инвестиционных проектов компании?
25. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли Совет директоров делегировать право утверждения стратегических инвестиций Правлению?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

При решении тестовых заданий

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.

0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по

изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1 Основная литература

1. *Борисова, О. В.* Инвестиции в 2 т. Т. 2. Инвестиционный менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / О. В. Борисова, Н. И. Малых, Л. В. Овешникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 309 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01798-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/434137
2. Игошин, Н. В. Инвестиции. Организация, управление, финансирование : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 060000 экономики и управления / Н. В. Игошин. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 448 с. — ISBN 5-238-00769-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81773.html

8.2. Дополнительная литература

1. Межов, И. С. Инвестиции: оценка эффективности и принятие решений : учебник / И. С. Межов, С. И. Межов. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 380 с. — ISBN 978-5-7782-3482-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/91716.html
2. Лапо, В. Ф. Оценка эффективности государственного стимулирования инвестиций для развития региональной экономики : монография / В. Ф. Лапо. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2019. — 292 с. — ISBN 978-5-7638-3914-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/100080.html
3. Турманидзе, Т. У. Анализ и оценка эффективности инвестиций : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Т. У. Турманидзе. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 247 с. — ISBN 978-5-238-02497-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/83043.html

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/

2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/

3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;

4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;

5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;

6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.02.02 Оценка бизнеса

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора 2026

Калининград

Автор-составитель:

Кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Скопич Дарья Леонидовна

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А.Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДЭ.02.02 Оценка бизнеса рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДЭ.02.02 Оценка бизнеса обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС** *(при наличии)*	**Код компетенции****	**Код индикатора достижения компетенций****	**Код образовательного результата**
	ПК-1 Способен анализировать, разрабатывать и внедрять систему процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.1 анализирует систему процессного управления организации для целей ее проектирования и совершенствования	ПК-1.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа, проектирования и совершенствования системы процессного управления организации в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса ПК-1.1.У-1 Умеет проводить комплексный анализ системы процессного управления организации, выявлять проблемы и резервы её развития, обосновывать направления проектирования и совершенствования бизнес-процессов для достижения стратегических целей бизнеса
	ПК-3 Способен анализировать, разрабатывать и усовершенствовать процессную архитектуру организации	ПК-3.1 Анализирует и разрабатывает процессную архитектуру организации	ПК-3.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа и проектирования процессной архитектуры организации, требования к её структурированию и согласованию со стратегическими целями бизнеса ПК-3.1.У-1 Умеет проводить анализ действующей процессной архитектуры организации, разрабатывать её проектные модели и обосновывать управленческие решения по формированию структуры бизнес-процессов

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины 2 зачетные единицы, 72 часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

6 часов лекций,

6 часов практических занятий,

56 часов самостоятельной работы.

Дисциплина Оценка бизнеса в соответствии с учебным планом осваивается по заочной форме обучения на 2 курсе.

Освоение дисциплины опирается на теоретические знания и практические умения, полученных при изучении дисциплины Финансовый анализ и управление эффективностью бизнеса, Управление проектами и программами, Бизнес-планирование стратегического развития, Управление проектами, Финансовый менеджмент и корпоративные финансы.

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Методологические основы оценки бизнеса в системе стратегического управления корпорацией	12												12	конспект лекций, устный опрос, тестирование
Тема 2	Оценка стоимости компании при сделках слияний и поглощений	16	2			2								12	конспект лекций, решение задач, тестирование
Тема 3	Корпоративное управление и стоимость бизнеса: влияние механизмов governance на	14	2			2								10	конспект лекций, решение задач, тестирование

	оценку компании													
Тема 4	Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов	14	2			2							10	конспект лекций, решение задач, тестирование
Тема 5	Стратегическое планирование и оценка инвестиционной привлекательности бизнеса	12											12	конспект лекций, решение задач, тестирование
Консультация														
Промежуточная аттестация		4								4				зачет
Всего:		72	6			6				4			56	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Методологические основы оценки бизнеса в системе стратегического управления корпорацией

Понятие и виды стоимости бизнеса: рыночная, инвестиционная, внутренняя, ликвидационная. Сфера применения доходного, сравнительного и затратного подходов в стратегическом управлении. Влияние цели оценки на выбор метода и допущений в модели. Учёт стадии жизненного цикла компании при прогнозировании денежных потоков. Роль стандартов оценки (ФСО, IVS) в обеспечении достоверности корпоративных решений. Интерпретация результатов оценки для обоснования стратегических инициатив. Ограничения моделей оценки и способы минимизации ошибок прогнозирования. Связь оценки стоимости с системой стратегического контроля и KPI корпорации.

Тема 2. Оценка стоимости компании при сделках слияний и поглощений (M&A).

Типология M&A-сделок и их влияние на методологию оценки. Методы количественной оценки синергетического эффекта: операционная, финансовая, управленческая синергия. Расчёт и обоснование премии за контроль и скидки на неликвидность. Моделирование стоимости объединённой компании: stand-alone value + synergy value. Учёт рисков пост-интеграции в оценке: культурные, операционные, финансовые аспекты. Роль due diligence в формировании достоверной оценочной базы. Анализ причин разрушения стоимости в неудачных сделках слияний. Влияние качества корпоративного управления на успешность интеграции

Тема 3. Корпоративное управление и стоимость бизнеса: влияние механизмов governance на оценку компании

Теория агентских издержек и её проявление в стоимости бизнеса. Ключевые механизмы корпоративного управления: совет директоров, комитеты, система вознаграждений. Методы количественной оценки влияния качества управления на ставку дисконтирования. Интеграция нефинансовых показателей (прозрачность, защита миноритариев) в модели оценки. Использование скоринговых моделей для оценки уровня corporate governance. ESG-факторы в оценке: от управления рисками к созданию дополнительной стоимости. Влияние санкционных ограничений и геополитики на оценку российских компаний. Обоснование инвестиций в улучшение системы управления через призму создания стоимости.

Тема 4. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов

Классификация нематериальных активов: патенты, бренд, ноу-хау, человеческий капитал, клиентская база. Специфика формирования стоимости НМА: неопределённость, масштабируемость, правовая защита. Метод освобождения от роялти: сфера применения и ограничения. Метод избыточной прибыли для оценки стоимости патентов и технологий. Оценка стоимости бренда: методы Interbrand, Brand Finance, BEVA. Учёт срока полезного использования, морального устаревания и правовых рисков НМА. Монетизация интеллектуальной собственности: лицензирование, франчайзинг, спин-оффы. Интеграция оценки НМА в общую модель стоимости бизнеса

Тема 5. Стратегическое планирование и оценка инвестици.онной привлекательности бизнеса

Понятие инвестиционной привлекательности: финансовые и стратегические критерии. Применение методов NPV, IRR, PI в оценке стратегических инициатив: преимущества и ограничения. Метод реальных опционов для оценки гибкости стратегических решений. Сценарное моделирование и анализ чувствительности в условиях неопределённости. Разделение стоимости на стоимость текущих активов и стоимость роста (growth value). Интеграция сбалансированной системы показателей (BSC) в процессы

оценки. Оценка эффективности стратегических решений постфактум: создание или разрушение стоимости. Использование результатов оценки для приоритизации инвестиционных проектов в портфеле компании.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине «Оценка бизнеса» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ, решение ситуационных задач и заданий.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины «Оценка бизнеса» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

устный опрос, тестирование, решение задач.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1. Методологические основы оценки бизнеса в системе стратегического управления корпорацией

Вопросы для опроса и обсуждения

1. В чём заключается различие между рыночной, инвестиционной и внутренней стоимостью бизнеса?
2. При каких стратегических задачах целесообразно применять доходный подход к оценке?
3. Как стадия жизненного цикла компании влияет на выбор прогнозного горизонта и ставки дисконтирования?
4. Почему затратный подход часто считается «нижней границей» стоимости, и в каких случаях он становится основным?
5. Как стандарты ФСО и IVS обеспечивают сопоставимость результатов оценки для корпоративных решений?

6. Каким образом учёт синергетических ожиданий искажает базовую оценку stand-alone бизнеса?
7. Какую роль играют макроэкономические прогнозы в формировании долгосрочных денежных потоков?
8. Почему сравнительный подход требует тщательной корректировки мультипликаторов под специфику корпорации?
9. Как оценить достоверность результатов, полученных разными подходами, при их существенном расхождении?
10. Каким образом оценка стоимости интегрируется в систему стратегического контроля и KPI высшего менеджмента?

Задачи для решения

1. Рассчитайте ставку дисконтирования по модели CAPM для публичной компании при безрисковой ставке 8%, премии за рыночный риск 6% и бета-коэффициенте 1,2.
2. Определите нормализованную чистую прибыль компании, если отчётная прибыль составляет 120 млн руб., а в неё включены разовые доходы от продажи непрофильного актива в размере 15 млн руб. и расходы на судебные разбирательства в размере 8 млн руб.
3. Рассчитайте итоговую стоимость бизнеса методом взвешивания результатов трёх подходов (доходный: 450 млн руб., сравнительный: 510 млн руб., затратный: 380 млн руб.), используя веса 0,5, 0,4 и 0,1 соответственно.
4. Скорректируйте мультипликатор P/E публичной компании-аналога (12,5x) на разницу в темпах роста выручки (оцениваемая компания растёт на 15% в год, аналог — на 8%) и разницу в структуре капитала (доля заёмного финансирования 40% против 25%).
5. Постройте прогноз остаточного денежного потока на постпрогнозный период по модели Гордона, если нормализованный денежный поток в последний год прогноза составляет 85 млн руб., долгосрочный темп роста экономики 3%, а WACC 14%.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных видов стоимости используются при оценке бизнеса для целей стратегического управления? А) Ликвидационная стоимость Б) Инвестиционная стоимость В) Балансовая стоимость активов Г) Рыночная стоимость акционерного капитала Д) Страховая стоимость имущества
2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие допущения являются обязательными при применении доходного подхода? А) Стабильность макроэкономической среды на весь прогнозный период Б) Возможность достоверного прогноза денежных потоков В) Наличие ликвидного рынка аналогов Г) Использование ставки дисконтирования, отражающей риски бизнеса Д) Обязательное применение мультипликаторов EBITDA
3. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между подходом к оценке и его ключевой характеристикой.
   1) Доходный подход
   2) Сравнительный подход
   3) Затратный подход А) Основан на анализе стоимости замещения активов Б) Опирается на прогнозирование будущих экономических выгод В) Использует рыночные мультипликаторы компаний-аналогов
4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видом стоимости и ситуацией её применения.
   1) Рыночная стоимость
   2) Инвестиционная стоимость
   3) Ликвидационная стоимость А) Принудительная распродажа активов в сжатые сроки Б) Сделка купли-продажи между независимыми сторонами В) Оценка для конкретного стратегического инвестора с учётом его синергий

5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между элементом ставки дисконтирования и его экономическим смыслом.
   1) Безрисковая ставка
   2) Премия за размер компании
   3) Премия за страновой риск А) Компенсация за дополнительные риски малого/среднего бизнеса Б) Доходность по государственным облигациям В) Учёт макроэкономической и политической нестабильности региона
6. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между моделью расчёта WACC и её компонентом.
   1) Доля собственного капитала
   2) Доля заёмного капитала
   3) Налоговый щит А) Учитывает снижение реальной стоимости долга за счёт вычета процентов из налогооблагаемой базы Б) Определяется через рыночную капитализацию или экспертную оценку В) Рассчитывается на основе балансовой или рыночной стоимости кредитов и облигаций
7. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между этапом оценки и основным действием оценщика.
1) Сбор информации
2) Анализ отрасли
3) Выбор методов А) Определение макроэкономических трендов и конкурентной среды Б) Подбор мультипликаторов и построение DCF-модели В) Запрос финансовой отчётности и проведение интервью с менеджментом
8. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов оценки бизнеса по доходному подходу. А) Прогнозирование денежных потоков Б) Определение ставки дисконтирования В) Расчёт терминальной стоимости Г) Дисконтирование потоков и суммирование результатов
9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность действий при применении сравнительного подхода. А) Выбор компаний-аналогов Б) Сбор рыночных данных и финансовых показателей В) Расчёт и корректировка мультипликаторов Г) Применение скорректированных мультипликаторов к базе оцениваемой компании
10. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность шагов при проведении анализа чувствительности модели оценки. А) Выбор ключевых драйверов стоимости Б) Изменение значений драйверов в заданном диапазоне В) Фиксация всех остальных переменных модели Г) Оценка влияния изменений на итоговую стоимость

Типовые оценочные материалы по теме 2. Оценка стоимости компании при сделках слияний и поглощений

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Как тип M&A-сделки (горизонтальная, вертикальная, конгломератная) влияет на выбор оценочных параметров?
2. Каким образом количественно оценивается операционная синергия при объединении производственных мощностей?
3. Почему премия за контроль часто превышает 20–30% от рыночной цены акций цели?
4. Как учитываются затраты на интеграцию IT-систем и унификацию бизнес-процессов в расчёте чистой стоимости сделки?
5. Какую роль играет due diligence в корректировке базовой оценки target-компании?
6. Почему финансовые синергии (снижение стоимости капитала, оптимизация налогов) часто переоцениваются на этапе переговоров?

7. Как влияет корпоративная культура на реализацию запланированных синергетических эффектов?
8. Какие методы оценки применяются для определения walk-away price при конкурентных торгах?
9. Каким образом оцениваются условные платежи (earn-out) и как они отражаются в структуре сделки?
10. Почему пост-интеграционный аудит стоимости является обязательным элементом корпоративного governance?

Задачи для решения

1. Рассчитайте максимальную цену предложения (walk-away price), если stand-alone стоимость цели составляет 2 млрд руб., ожидаемая синергия 400 млн руб., а затраты на интеграцию 150 млн руб.
2. Определите размер премии за контроль, если рыночная капитализация компании до объявления сделки составляла 1,8 млрд руб., а цена предложения акционерам — 2,34 млрд руб.
3. Рассчитайте NPV сделки для покупателя, если синергетические денежные потоки составляют 300 млн руб. в год в течение 5 лет, ставка дисконтирования 12%, а премиум выплачен в размере 500 млн руб.
4. Скорректируйте стоимость компании на выявленные в ходе due diligence скрытые обязательства: судебные иски на 45 млн руб., недооценённые экологические резервы 30 млн руб., избыточные запасы на складе 20 млн руб.
5. Рассчитайте справедливую стоимость условного платежа (earn-out), если он выплачивается при достижении EBITDA > 600 млн руб. через 2 года, вероятность исполнения 60%, а ставка дисконтирования 15%.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению.

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие виды синергии учитываются при оценке M&A-сделок? А) Операционная Б) Финансовая В) Социальная Г) Управленческая Д) Экологическая
2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Что включает в себя финансовый due diligence перед сделкой? А) Аудит финансовой отчётности за 3–5 лет Б) Анализ структуры долговых обязательств В) Оценка квалификации топ-менеджмента Г) Проверка налоговых обязательств и резервов Д) Тестирование IT-инфраструктуры
3. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видом синергии и её проявлением.

1) Операционная
2) Финансовая
3) Управленческая А) Снижение стоимости заёмного капитала за счёт масштаба Б) Оптимизация логистики и закрытие дублирующих заводов В) Внедрение лучших практик корпоративного управления

4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между этапом сделки и ключевым документом.

1) Предварительная оценка
2) Due diligence
3) Интеграция А) Отчёт о выявленных рисках и корректировках стоимости Б) Дорожная карта объединения процессов и персонала В) Инвестиционный меморандум или предварительное соглашение (LOI)

5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между термином и его определением.

1) Walk-away price
2) Earn-out

3) Premium for control А) Условный платёж, зависящий от будущих финансовых результатов Б) Максимальная цена, при которой сделка остаётся экономически целесообразной В) Надбавка к рыночной цене за право принятия стратегических решений
6. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между риском интеграции и его финансовым последствием.
1) Утечка ключевых кадров
2) Дублирование функций
3) Потеря клиентов из-за ребрендинга А) Снижение операционной маржи Б) Рост затрат на подбор и обучение нового персонала В) Падение выручки в переходный период
7. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методом оценки в M&A и его особенностью.
1) Метод дисконтированных синергетических потоков
2) Метод сравнительных сделок
3) Метод замещения активов А) Опирается на прогнозы совместных денежных потоков Б) Использует исторические данные по аналогичным поглощениям В) Оценивает стоимость воспроизводства материальной базы цели
8. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов оценки стоимости в сделке поглощения. А) Определение stand-alone стоимости цели Б) Количественная оценка синергетических эффектов В) Расчёт затрат на интеграцию и транзакционных издержек Г) Определение максимальной цены предложения
9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность действий при структурировании earn-out. А) Определение финансовых триггеров выплаты Б) Согласование периода измерения показателей В) Фиксация механизма расчёта и аудита Г) Дисконтирование ожидаемых выплат к дате закрытия сделки
10. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность оценки рисков интеграции. А) Идентификация операционных и культурных рисков Б) Количественная оценка вероятности реализации рисков В) Расчёт финансового воздействия на денежные потоки Г) Включение риск-премии в ставку дисконтирования или создание резервов

Типовые оценочные материалы по теме 3. Корпоративное управление и стоимость бизнеса: влияние механизмов governance на оценку компании

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Как теория агентских издержек объясняет разрыв между стоимостью компании при эффективном и неэффективном корпоративном управлении?
2. Какие механизмы совета директоров наиболее существенно влияют на снижение рисков и повышение стоимости бизнеса?
3. Как количественно оценить влияние прозрачности раскрытия информации на ставку дисконтирования при оценке компании?
4. Почему защита прав миноритарных акционеров является фактором создания стоимости, а не только соблюдения регуляторных требований?
5. Каким образом система вознаграждения топ-менеджмента, привязанная к долгосрочным KPI, влияет на инвестиционную привлекательность компании?
6. Какие методы позволяют интегрировать нефинансовые показатели (ESG) в традиционные модели оценки бизнеса?
7. Как санкционные ограничения изменяют подходы к оценке странового и корпоративного риска для российских компаний?

8. Почему независимость аудита и комитета по аудиту рассматривается как фактор снижения стоимости капитала?
9. Как оценить экономический эффект от внедрения лучших практик корпоративного управления для непубличной компании?
10. В чём заключается роль институциональных инвесторов в формировании требований к качеству governance и их влиянии на оценку?

Задачи для решения

1. Рассчитайте премию за корпоративный риск к ставке дисконтирования, если базовая ставка по CAPM составляет 14%, а экспертная оценка качества governance компании — 65 баллов из 100 (при эталоне 90 баллов и чувствительности 0,05 п.п. на 1 балл отклонения).
2. Определите ожидаемое изменение стоимости компании при улучшении индекса прозрачности раскрытия информации с 40 до 70 баллов, если эластичность стоимости к индексу прозрачности составляет 0,3% на 1 балл, а текущая рыночная капитализация — 5 млрд руб.
3. Рассчитайте экономический эффект от внедрения долгосрочной программы мотивации топ-менеджмента, если ожидаемое снижение агентских издержек составляет 25 млн руб. в год, срок реализации программы — 5 лет, а ставка дисконтирования — 12%.
4. Оцените влияние наличия независимых директоров в совете (40% состава) на стоимость компании, используя скоринговую модель, где каждый процент независимости добавляет 0,15% к стоимости при базовой оценке 3 млрд руб.
5. Рассчитайте корректировку стоимости компании на фактор санкционного риска, если вероятность введения ограничений оценивается в 40%, потенциальные потери денежных потоков — 15% в год, а горизонт прогнозирования — 3 года при ставке дисконтирования 15%.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению.

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие механизмы корпоративного управления напрямую влияют на снижение агентских издержек? А) Независимый совет директоров Б) Система долгосрочной мотивации менеджмента В) Обязательный ежеквартальный дивиденд Г) Внешний аудит финансовой отчётности Д) Публикация пресс-релизов о новых продуктах
2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие показатели используются для количественной оценки качества корпоративного управления? А) Доля независимых директоров в совете Б) Частота заседаний комитета по аудиту В) Уровень дивидендных выплат Г) Прозрачность раскрытия информации по стандартам GRI Д) Количество сотрудников в аппарате совета директоров
3. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между механизмом governance и его влиянием на стоимость.

1) Независимый аудит
2) Защита прав миноритариев
3) Прозрачность раскрытия информации А) Снижает информационную асимметрию и ставку дисконтирования Б) Повышает доверие инвесторов и ликвидность акций В) Снижает риски манипуляций и финансовых искажений

4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типом риска и методом его учёта в оценке.

1) Страновой риск
2) Корпоративный риск

3) Отраслевой риск А) Премия к ставке дисконтирования на основе скоринга качества управления Б) Надбавка на основе суверенных кредитных рейтингов и волатильности В) Корректировка бета-коэффициента или использование отраслевых аналогов
5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между компонентом ESG и фактором стоимости.
   1) Экологический (E)
   2) Социальный (S)
   3) Управленческий (G) А) Снижение регуляторных штрафов и доступ к «зелёному» финансированию Б) Повышение лояльности персонала и снижение репутационных рисков В) Улучшение инвестиционного климата и снижение стоимости капитала
6. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между практикой раскрытия информации и её оценочным эффектом.
1) Публикация отчётности по МСФО
2) Раскрытие структуры бенефициаров
3) Отчёт об устойчивом развитии (ESG-отчёт) А) Повышает сопоставимость с международными аналогами и доверие инвесторов Б) Снижает риск санкционных ограничений и повышает прозрачность собственности В) Привлекает ответственных инвесторов и снижает долгосрочные риски
7. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между инструментом оценки governance и его назначением.
1) Скоринговая модель
2) Бенчмаркинг
3) Экспертная оценка А) Сравнение практик компании с лучшими отраслевыми примерами Б) Количественная оценка уровня управления по набору критериев В) Качественный анализ специфики и контекста корпоративных решений
8. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность интеграции факторов governance в оценку стоимости. А) Оценка текущего уровня качества корпоративного управления Б) Количественная оценка влияния на ставку дисконтирования или денежные потоки В) Корректировка базовой модели оценки на выявленные риски/преимущества Г) Верификация результатов через сравнение с аналогами и сценарный анализ
9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность действий при оценке влияния санкций на стоимость компании. А) Идентификация потенциальных санкционных ограничений Б) Оценка вероятности и горизонта реализации рисков В) Количественная оценка воздействия на денежные потоки и ставку дисконтирования Г) Включение риск-премии или сценарная корректировка прогнозов
10. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность разработки системы мотивации, привязанной к созданию стоимости. А) Определение долгосрочных KPI, связанных с ростом стоимости Б) Установление целевых значений и порогов выплаты В) Привязка вознаграждения к достижению показателей Г) Периодический пересмотр и калибровка системы

Типовые оценочные материалы по теме 4. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов

Вопросы для опроса и обсуждения

1. В чём заключается специфика формирования стоимости нематериальных активов по сравнению с материальными активами?
2. Какие методы оценки интеллектуальной собственности наиболее применимы для патентов и технологических ноу-хау?

3. Как оценить стоимость бренда, если компания не публикует отдельную финансовую отчётность по брендовым продуктам?
4. Почему метод освобождения от роялти требует тщательного обоснования ставки роялти и базы её применения?
5. Каким образом учитывается срок полезного использования НМА при прогнозировании денежных потоков в доходном подходе?
6. Какие риски морального устаревания необходимо учитывать при оценке ИС в быстроразвивающихся отраслях?
7. Как оценить вклад человеческого капитала в стоимость компании, если он не отражён в бухгалтерском балансе?
8. Почему сравнительный подход к оценке НМА часто ограничен из-за недостатка сопоставимых рыночных данных?
9. Каким образом юридическая чистота прав на ИС влияет на стоимость актива и ставку дисконтирования?
10. В чём заключается роль оценки НМА при привлечении венчурного финансирования и выходе на IPO?

Задачи для решения

1. Рассчитайте стоимость патента методом освобождения от роялти, если прогнозируемая выручка от продукции с использованием патента составляет 200 млн руб. в год в течение 5 лет, ставка роялти 4%, ставка дисконтирования 18%, а налог на прибыль 20%.
2. Определите стоимость бренда методом избыточной прибыли, если нормализованная операционная прибыль компании составляет 85 млн руб., требуемая доходность на материальные активы 12%, стоимость материальных активов 300 млн руб., а ставка капитализации для нематериальных активов 15%.
3. Рассчитайте остаточный срок полезного использования технологии, если первоначальный срок охраны патента составлял 20 лет, прошло 12 лет, а экспертная оценка темпов технологического устаревания указывает на сокращение экономического срока на 30%.
4. Оцените корректировку стоимости НМА на фактор юридической защиты, если вероятность успешной защиты прав в суде оценивается в 70%, потенциальные потери при проигрыше — 100% стоимости актива, а базовая оценка составляет 45 млн руб.
5. Рассчитайте стоимость клиентской базы методом избыточной прибыли, если средний доход от одного клиента составляет 15 тыс. руб. в год, маржинальность 35%, коэффициент удержания клиентов 80% в год, ставка дисконтирования 20%, а база насчитывает 10 000 клиентов.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных объектов относятся к нематериальным активам, подлежащим оценке? А) Патент на изобретение Б) Товарный знак В) Здание офиса Г) Клиентская база данных Д) Деловая репутация (гудвилл)
2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы применяются для оценки стоимости бренда? А) Метод освобождения от роялти Б) Метод избыточной прибыли В) Метод затрат на воспроизводство Г) Метод ликвидационной стоимости Д) Метод сравнения продаж аналогичных брендов
3. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типом НМА и рекомендуемым методом оценки.

1) Патент на технологию
2) Бренд
3) Клиентская база А) Метод освобождения от роялти Б) Метод избыточной прибыли В) Метод дисконтирования денежных потоков от удержания клиентов

4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между фактором риска и его влиянием на оценку НМА.

1) Риск морального устаревания
2) Риск юридической защиты
3) Риск рыночного непринятия А) Увеличивает ставку дисконтирования или сокращает прогнозный период Б) Требует вероятностной корректировки денежного потока В) Снижает прогнозируемую выручку или долю рынка

5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между этапом оценки НМА и ключевым действием.

1) Идентификация актива
2) Выбор метода
3) Расчёт стоимости А) Определение правовых характеристик и срока полезного использования Б) Обоснование ставки роялти, избыточной прибыли или затрат В) Прогнозирование денежных потоков и дисконтирование

6. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между характеристикой НМА и её оценочным значением.

1) Уникальность технологии А) Повышает барьеры для конкурентов и обосновывает премию к стоимости
2) Масштабируемость Б) Позволяет прогнозировать рост доходов без пропорционального роста затрат
3) Срок правовой охраны В) Определяет максимальный горизонт прогнозирования денежных потоков

7. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между источником данных и типом информации для оценки НМА.

1) Патентные базы данных А) Информация о правовом статусе и географии охраны
2) Отраслевые отчёты по роялти Б) Бенчмарки ставок лицензионных вознаграждений
3) Финансовая отчётность компании В) Данные о выручке и маржинальности продуктов с использованием НМА

8. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность оценки стоимости патента методом освобождения от роялти. А) Прогноз выручки от продукции с использованием патента Б) Выбор и обоснование ставки роялти В) Расчёт гипотетических роялти-платежей и их дисконтирование Г) Корректировка на налоги и риски

9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность оценки бренда методом избыточной прибыли. А) Расчёт нормализованной операционной прибыли компании Б) Определение требуемой доходности на материальные активы В) Выделение избыточной прибыли, генерируемой брендом Г) Капитализация избыточной прибыли в стоимость бренда

10. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность учёта рисков при оценке НМА. А) Идентификация специфических рисков актива Б) Количественная оценка вероятности и воздействия рисков В) Корректировка ставки дисконтирования или денежных потоков Г) Проверка чувствительности результата к изменению допущений

Типовые оценочные материалы по теме 5. Стратегическое планирование и оценка инвестиционной привлекательности бизнеса

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Как концепция инвестиционной привлекательности дополняет традиционные финансовые методы оценки бизнеса?
2. В чём заключаются ограничения методов NPV и IRR при оценке долгосрочных стратегических инвестиций?

3. Каким образом метод реальных опционов позволяет учесть управленческую гибкость в условиях неопределённости?
4. Почему сценарный анализ предпочтительнее точечного прогнозирования при оценке стратегических проектов?
5. Как разделяется стоимость бизнеса на стоимость текущих активов и стоимость роста, и зачем это нужно стратегам?
6. Каким образом сбалансированная система показателей (BSC) интегрируется в процессы оценки инвестиционных проектов?
7. Какие нефинансовые факторы (ESG, репутация, человеческий капитал) влияют на инвестиционную привлекательность и как их количественно оценить?
8. Как проводится пост-инвестиционный аудит для проверки гипотез о создании стоимости?
9. Почему диверсификация инвестиционного портфеля может снижать общую стоимость компании, если не создаёт синергии?
10. Как стратегическое планирование использует результаты оценки для приоритизации проектов в условиях бюджетных ограничений?

Задачи для решения

1. Рассчитайте чистый дисконтированный доход (NPV) и внутреннюю норму рентабельности (IRR) инвестиционного проекта со стартовыми затратами 50 млн руб. и прогнозируемыми денежными потоками: 15 млн руб. в год в течение 5 лет при ставке дисконтирования 12%.
2. Проведите сценарный анализ NPV проекта: базовый сценарий (вероятность 60%, NPV = 120 млн руб.), оптимистичный (25%, NPV = 250 млн руб.), пессимистичный (15%, NPV = -80 млн руб.). Рассчитайте ожидаемое значение NPV и стандартное отклонение.
3. Оцените стоимость опциона на расширение производства через 3 года с использованием упрощённой модели Блэка-Шоулза, если текущая стоимость проекта 400 млн руб., затраты на расширение 350 млн руб., безрисковая ставка 8%, волатильность денежных потоков 30%, срок до исполнения 3 года.
4. Сформируйте оптимальный инвестиционный портфель из 5 проектов при бюджетном ограничении 800 млн руб., используя метод скоринга стратегической привлекательности (веса: финансовая отдача 40%, синергия с ядром бизнеса 30%, ESG-риски 20%, реализуемость 10%) и расчёт эффективной границы.
5. Проведите комплексную оценку стратегической инициативы: скорректируйте базовый DCF-прогноз на премию за геополитические риски (-5% к потокам), рассчитайте стоимость опциона на отказ (abandonment option) при пороговом значении NPV < -50 млн руб., и разработайте систему KPI для пост-инвестиционного контроля с привязкой к целевой стоимости капитала.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы оценки учитывают управленческую гибкость в условиях стратегической неопределённости? А) Метод реальных опционов Б) Сценарный анализ В) Затратный подход Г) Метод ликвидационной стоимости
2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие факторы снижают инвестиционную привлекательность компании при равных финансовых показателях? А) Высокая доля заёмного капитала Б) Прозрачная структура собственности В) Отсутствие стратегии развития Г) Наличие независимых директоров
3. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методом оценки и его назначением в стратегическом планировании.

1) Анализ чувствительности
2) Метод реальных опционов
3) Дисконтирование денежных потоков А) Оценка базовой стоимости проекта при заданных параметрах Б) Измерение влияния изменения ключевых переменных на результат В) Количественная оценка ценности управленческих решений в будущем

4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между компонентом инвестиционной привлекательности и индикатором.

1) Финансовая устойчивость А) Коэффициент покрытия процентов (ICR)
2) Рыночный потенциал Б) Доля рынка и темп роста отрасли
3) Управленческое качество В) Наличие утверждённой стратегии и KPI

5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типом риска и методом его учёта в инвестиционном анализе.

1) Технологический риск А) Повышение ставки дисконтирования или сокращение прогнозного периода
2) Валютный риск Б) Хеджирование или расчёт в базовой валюте
3) Регуляторный риск В) Сценарное моделирование изменений законодательства

6. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между этапом инвестиционного цикла и ключевым инструментом.

1) Предынвестиционный анализ А) Расчёт NPV, IRR, PI
2) Реализация проекта Б) Контроль сроков, бюджета и KPI
3) Постпроектный аудит В) Сравнение плановых и фактических результатов

7. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между показателем эффективности и его интерпретацией.

1) NPV > 0 А) Проект создаёт дополнительную стоимость для акционеров
2) IRR > WACC Б) Доходность проекта превышает стоимость капитала
3) PI > 1 В) Каждый вложенный рубль генерирует более одного рубля приведённого дохода

8. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов стратегического инвестиционного анализа. А) Формирование альтернативных сценариев развития Б) Оценка денежных потоков и рисков по каждому сценарию В) Выбор оптимального проекта с учётом стратегических целей Г) Мониторинг реализации и корректировка планов

9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность применения метода реальных опционов. А) Идентификация опционов (отсрочка, расширение, отказ) Б) Оценка волатильности базового актива и безрисковой ставки В) Применение модели ценообразования опционов Г) Интеграция стоимости опциона в базовую оценку проекта

10. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность построения сценарного анализа. А) Определение ключевых драйверов стоимости Б) Задание граничных значений для каждого драйвера В) Расчёт показателей эффективности по каждому сценарию Г) Присвоение вероятностей и расчёт ожидаемого результата

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)

КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,4	40
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): 60% оценки – вклад текущей аттестации по БРС, 40% - ответы в устной форме по вопросам и решение типовых задач. Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную, бинарную системы и ECTS

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS
95 – 100	Отлично	Зачтено	A / passed
85 – 94			B / passed
75 – 84	Хорошо		C / passed
65 – 74			D / passed
55 – 64	Удовлетворительно		E / passed
0 – 54	Неудовлетворительно	Незачтено	F no/ passed

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале

	КТ, которое может набрать студент		БРС в СДО
Контрольная точка 1 Решение задач по темам 1-3	100	0,2	20
Контрольная точка 2 Решение задач по темам 4-5	100	0,4	40
Результат текущего контроля успеваемости		**0,6**	**60**
Дополнительные баллы за активное участие на занятиях	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в конференции, олимпиаде, конкурсах, круглых столов, написание статьи по теме дисциплины	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Дополнительные баллы можно получить за активное участие на практических – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях, олимпиадах, конкурсах, круглых столов, публикациях статей по темам дисциплины:
- участие в конференции с докладом (без публикации) – 50 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в публикации в журнале – 100 баллов пропорционально количеству соавторов (не более трех).

КТ – 1.
Задание: Решение задач по темам1-3.

Рассчитайте ставку дисконтирования по модели CAPM для публичной компании при безрисковой ставке 8%, премии за рыночный риск 6% и бета-коэффициенте 1,2.

Определите нормализованную чистую прибыль компании, если отчётная прибыль составляет 120 млн руб., а в неё включены разовые доходы от продажи непрофильного актива в размере 15 млн руб. и расходы на судебные разбирательства в размере 8 млн руб.

Рассчитайте итоговую стоимость бизнеса методом взвешивания результатов трёх подходов (доходный: 450 млн руб., сравнительный: 510 млн руб., затратный: 380 млн руб.), используя веса 0,5, 0,4 и 0,1 соответственно.

Рассчитайте NPV сделки для покупателя, если синергетические денежные потоки составляют 300 млн руб. в год в течение 5 лет, ставка дисконтирования 12%, а премиум выплачен в размере 500 млн руб.

Скорректируйте стоимость компании на выявленные в ходе due diligence скрытые обязательства: судебные иски на 45 млн руб., недооценённые экологические резервы 30 млн руб., избыточные запасы на складе 20 млн руб.

Определите ожидаемое изменение стоимости компании при улучшении индекса прозрачности раскрытия информации с 40 до 70 баллов, если эластичность стоимости к индексу прозрачности составляет 0,3% на 1 балл, а текущая рыночная капитализация — 5 млрд руб.

Рассчитайте экономический эффект от внедрения долгосрочной программы мотивации топ-менеджмента, если ожидаемое снижение агентских издержек составляет 25 млн руб. в год, срок реализации программы — 5 лет, а ставка дисконтирования — 12%.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 2.

Задание: Решение задач по темам 4-5

Рассчитайте чистый дисконтированный доход (NPV) и внутреннюю норму рентабельности (IRR) инвестиционного проекта со стартовыми затратами 50 млн руб. и прогнозируемыми денежными потоками: 15 млн руб. в год в течение 5 лет при ставке дисконтирования 12%.

Проведите сценарный анализ NPV проекта: базовый сценарий (вероятность 60%, NPV = 120 млн руб.), оптимистичный (25%, NPV = 250 млн руб.), пессимистичный (15%, NPV = -80 млн руб.). Рассчитайте ожидаемое значение NPV и стандартное отклонение.

Оцените стоимость опциона на расширение производства через 3 года с использованием упрощённой модели Блэка-Шоулза, если текущая стоимость проекта 400 млн руб., затраты на расширение 350 млн руб., безрисковая ставка 8%, волатильность денежных потоков 30%, срок до исполнения 3 года.

Сформируйте оптимальный инвестиционный портфель из 5 проектов при бюджетном ограничении 800 млн руб., используя метод скоринга стратегической привлекательности (веса: финансовая отдача 40%, синергия с ядром бизнеса 30%, ESG-риски 20%, реализуемость 10%) и расчёт эффективной границы.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация – зачет проводится в устной форме либо в форме тестирования. Для сдачи в устной форме обучающийся получает билет с вопросами. Сдача в форме тестирования осуществляется в СДО, где вариант формируется системой автоматически случайным выбором из пяти категорий вопросов в количестве 25 на каждый вариант. Время на тестирование – 60 минут.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет проходит в форме устных ответов на теоретические вопросы и решения задач.

Примерные вопросы к устным ответам по теоретической части

1. Понятие и виды стоимости бизнеса: рыночная, инвестиционная, внутренняя, ликвидационная. В чём заключаются их принципиальные различия?
2. Сфера применения трёх основных подходов к оценке бизнеса (доходный, сравнительный, затратный) и критерии выбора оптимального метода.
3. Влияние стадии жизненного цикла компании на выбор прогнозного горизонта, ставку дисконтирования и модель оценки.
4. Роль стандартов оценки (ФСО, IVS) в обеспечении достоверности и сопоставимости результатов для корпоративных решений.
5. Методология нормализации финансовой отчётности: цели, этапы и основные корректировки при подготовке данных для оценки.
6. Принципы согласования результатов, полученных разными подходами к оценке, и обоснование весовых коэффициентов.
7. Типология M&A-сделок и их влияние на методологию и параметры оценки бизнеса.
8. Понятие, виды и методы количественной оценки синергетического эффекта при слияниях и поглощениях.
9. Экономическая природа премии за контроль и скидки на неликвидность: расчёт и учёт в оценке.
10. Роль и содержание финансового due diligence в формировании достоверной оценочной базы перед сделкой.
11. Моделирование стоимости объединённой компании: stand-alone value, synergy value и учёт интеграционных затрат.
12. Причины разрушения стоимости в сделках M&A и роль корпоративного управления в успешной пост-интеграции.
13. Теория агентских издержек и её влияние на оценку стоимости бизнеса в корпоративной среде.
14. Ключевые механизмы корпоративного управления и их количественное влияние на ставку дисконтирования.
15. Интеграция нефинансовых показателей (ESG-факторов) в традиционные модели оценки бизнеса.
16. Методы скоринговой оценки качества корпоративного управления и их применение в инвестиционном анализе.
17. Влияние защиты прав миноритарных акционеров и прозрачности раскрытия информации на ликвидность и стоимость компании.
18. Учёт санкционных рисков и геополитической нестабильности в оценке российских компаний.
19. Специфика формирования стоимости нематериальных активов и их отличие от материальных активов в процессе оценки.
20. Метод освобождения от роялти: алгоритм расчёта, обоснование ставки роялти и сфера применения.
21. Метод избыточной прибыли для оценки стоимости бренда и патентов: логика расчёта и ограничения.
22. Учёт срока полезного использования, морального устаревания и юридических рисков при оценке ИС.
23. Оценка стоимости клиентской базы и человеческого капитала: методологические подходы и практические ограничения.
24. Роль оценки НМА в стратегическом развитии компании, монетизации ИС и привлечении венчурного финансирования.

25. Понятие инвестиционной привлекательности бизнеса: финансовые и стратегические критерии оценки.
26. Ограничения традиционных методов (NPV, IRR) при оценке долгосрочных стратегических инвестиций и способы их преодоления.
27. Метод реальных опционов как инструмент учёта управленческой гибкости в условиях стратегической неопределённости.
28. Сценарное моделирование и анализ чувствительности в оценке инвестиционных проектов: методология и практическое применение.
29. Разделение стоимости бизнеса на стоимость текущих активов (assets in place) и стоимость роста (growth value): теоретический и практический смысл.
30. Интеграция сбалансированной системы показателей (BSC) и системы KPI в процессы оценки и стратегического контроля инвестиционных проектов.

Примерные задачи

1. Рассчитайте ставку дисконтирования по модели CAPM, если безрисковая ставка составляет 7%, премия за рыночный риск — 5%, а бета-коэффициент компании равен 1,1.
2. Определите нормализованную чистую прибыль компании, если отчётная прибыль составляет 90 млн руб., а в неё включены разовые доходы от продажи непрофильного актива в размере 12 млн руб.
3. Рассчитайте итоговую стоимость бизнеса методом взвешивания, если доходный подход дал оценку 300 млн руб., сравнительный — 340 млн руб., а затратный — 260 млн руб. при весах 0,5; 0,3 и 0,2 соответственно.
4. Определите размер премии за контроль в процентах, если рыночная стоимость миноритарного пакета составляет 1,5 млрд руб., а цена предложения за контрольный пакет — 1,95 млрд руб.
5. Рассчитайте мультипликатор P/E компании, если её рыночная капитализация составляет 450 млн руб., а чистая прибыль за последний год — 30 млн руб.
6. Определите терминальную стоимость бизнеса по модели Гордона, если денежный поток в последний год прогноза составляет 50 млн руб., долгосрочный темп роста — 2%, а ставка дисконтирования — 13%.
7. Рассчитайте коэффициент финансовой устойчивости компании, если собственный капитал составляет 600 млн руб., а валюта баланса — 1 000 млн руб.
8. Определите стоимость бренда методом простой капитализации, если избыточная прибыль, генерируемая брендом, составляет 15 млн руб. в год, а ставка капитализации — 12%.
9. Рассчитайте чистый дисконтированный доход (NPV) проекта с начальными инвестициями 100 млн руб. и денежным потоком 30 млн руб. ежегодно в течение 5 лет при ставке дисконтирования 10% (коэффициент дисконтирования за 5 лет = 3,79).
10. Определите ожидаемое значение стоимости компании при сценарном анализе, если базовый сценарий (вероятность 70%) даёт оценку 500 млн руб., а пессимистичный (вероятность 30%) — 300 млн руб.

Примерные тестовые задания.

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы оценки инвестиционных проектов относятся к дисконтированным? а) Чистый дисконтированный доход (NPV); б) Простой срок окупаемости (PP); в) Внутренняя норма доходности (IRR); г) Индекс рентабельности (PI).
2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие механизмы корпоративного управления способствуют снижению агентских конфликтов

при распределении инвестиционного капитала? а) Независимые директора в инвестиционном комитете; б) Прозрачные критерии отбора проектов; в) Привязка бонусов менеджмента к краткосрочной прибыли; г) Пост-аудит реализованных проектов.

3. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие факторы необходимо учитывать при расчете средневзвешенной стоимости капитала (WACC)? а) Стоимость собственного капитала; б) Стоимость заемного капитала; в) Структура капитала; г) Уровень инфляции.
4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами оценки инвестиций и их характеристиками: 1) NPV; 2) IRR; 3) PI; А) Относительная эффективность инвестиций; Б) Абсолютный прирост стоимости; В) Ставка безубыточности проекта.
5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между органами управления и их функциями в инвестиционном процессе: 1) Совет директоров; 2) Инвестиционный комитет; 3) Правление; А) Оперативное управление реализацией; Б) Утверждение стратегии и лимитов; В) Экспертная оценка и предварительное одобрение.
6. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типами рисков и методами их управления: 1) Рыночный риск; 2) Операционный риск; 3) Стратегический риск; А) Диверсификация портфеля; Б) Хеджирование финансовых инструментов; В) Совершенствование внутренних процессов.
7. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между подходами к оценке бизнеса и их методами: 1) Доходный; 2) Сравнительный; 3) Затратный; А) Метод чистых активов; Б) Метод дисконтированных денежных потоков; В) Метод рынка капитала.
8. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между этапами инвестиционного процесса и документами: 1) Инициация; 2) Due Diligence; 3) Пост-аудит; А) Отчет о фактических результатах; Б) Инвестиционная заявка; В) Заключение комплексной проверки.
9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность стратегического инвестиционного планирования: А) Мониторинг и пост-аудит; Б) Формирование инвестиционной стратегии; В) Отбор и оценка проектов; Г) Утверждение и финансирование.
10. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность расчета NPV инвестиционного проекта: А) Прогнозирование денежных потоков; Б) Определение ставки дисконтирования; В) Дисконтирование потоков; Г) Вычитание первоначальных инвестиций.
11. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность процедуры Due Diligence: А) Предварительный анализ; Б) Сбор и верификация документов; В) Интервью с менеджментом; Г) Подготовка итогового отчета.
12. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность управления инвестиционными рисками: А) Идентификация рисков; Б) Оценка вероятности и воздействия; В) Разработка мер реагирования; Г) Мониторинг и контроль.
13. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность согласования инвестиционного бюджета: А) Сбор заявок от подразделений; Б) Проверка на соответствие стратегии; В) Консолидация бюджета; Г) Утверждение Советом директоров.
14. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется процесс комплексной проверки компании перед сделкой M&A?
15. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что означает аббревиатура WACC в инвестиционном анализе?

16. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется дополнительная стоимость, возникающая при объединении компаний?
17. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какой показатель отражает минимальную доходность, при которой NPV проекта равен нулю?
18. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что такое риск-аппетит корпорации в контексте инвестиционной деятельности?
19. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли проект с отрицательным NPV быть принят по стратегическим соображениям?
20. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему метод IRR может давать множественные значения для проектов с нестандартными денежными потоками?
21. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Зачем включать ESG-критерии в систему оценки инвестиционных проектов корпорации?
22. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли диверсификация инвестиционного портфеля полностью устранить все риски?
23. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему пост-аудит важен для совершенствования инвестиционного процесса в корпорации?
24. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Следует ли использовать единую ставку дисконтирования для всех инвестиционных проектов компании?
25. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли Совет директоров делегировать право утверждения стратегических инвестиций Правлению?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

При решении тестовых заданий

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.

55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочте-

ний обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1 Основная литература

1. *Борисова, О. В.* Инвестиции в 2 т. Т. 2. Инвестиционный менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / О. В. Борисова, Н. И. Малых, Л. В. Овешникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 309 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01798-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/434137
2. Игошин, Н. В. Инвестиции. Организация, управление, финансирование : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 060000 экономики и управления / Н. В. Игошин. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 448 с. — ISBN 5-238-00769-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81773.html

8.2. Дополнительная литература

1. Межов, И. С. Инвестиции: оценка эффективности и принятие решений : учебник / И. С. Межов, С. И. Межов. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 380 с. — ISBN 978-5-7782-3482-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/91716.html
2. Лапо, В. Ф. Оценка эффективности государственного стимулирования инвестиций для развития региональной экономики : монография / В. Ф. Лапо. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2019. — 292 с. — ISBN 978-5-7638-3914-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/100080.html
3. Турманидзе, Т. У. Анализ и оценка эффективности инвестиций : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Т. У. Турманидзе. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 247 с. — ISBN 978-5-238-02497-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/83043.html

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/

2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/

3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;

4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;

5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;

6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;

8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;

9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;

10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;

11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.01.01 «Управление изменениями и организационное развитие»

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

Форма обучения
заочная

Год набора 2026

Калининград

Автор-составитель:
доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент Е. В. Балясникова

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А.Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.01.01.01 «Управление изменениями и организационное развитие» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.01.01 «Управление изменениями и организационное развитие» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-1 Способен анализировать, разрабатывать и внедрять систему процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.1 анализирует систему процессного управления организации для целей ее проектирования и совершенствования	ПК-1.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа, проектирования и совершенствования системы процессного управления организации в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса ПК-1.1.У-1 Умеет проводить комплексный анализ системы процессного управления организации, выявлять проблемы и резервы её развития, обосновывать направления проектирования и совершенствования бизнес-процессов для достижения стратегических целей бизнеса
		ПК-1.2 разрабатывает системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.2.З-1 Знает принципы, модели, методы и инструменты разработки, проектирования и внедрения систем процессного управления организации в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса ПК-1.2.У-1 Умеет разрабатывать проекты систем процессного управления организации, формировать дорожные карты их внедрения и совершенствования, обосновывать управленческие решения по интеграции процессных моделей в стратегию развития бизнеса

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины 3 зачетные единицы, 72 часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

4 часов лекций,

4 часов практических занятий,

60 часов самостоятельной работ

4 часа контроль.

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.01.01 «Управление изменениями и организационное развитие» изучается по заочной форме обучения в 3 семестре.

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Тема 1. Организация и изменения в организации в современных условиях функционирования	22	1			1								20	конспект лекций, устный опрос, доклады с презентациями контрольная точка 1
Тема 2.	Тема 2. Принципы, инструменты и методы управления изменениями в организации	22	1			1								20	конспект лекций, устный опрос, доклады с презентациями
Тема 3.	Тема 3. Реструктуризация бизнеса	24	2			2								20	конспект лекций, устный опрос, доклады с презентациями контрольная точка 2
Промежуточная аттестация		4								4					Зачет
Итого		72	4			4				4				60	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2. Содержание дисциплины

Тема1. Организация и изменения в организации в современных условиях функционирования ПК-1.1, ПК-1.2

Системный подход к построению организаций. Характеристика основных и элементов и связей в организации. Влияние внешней среды на формировании организации. Внешние причины организационных изменений. Цели развития. Роль менеджмента в обеспечении организационных изменений. Основные компоненты организационных изменений.

Тема 2. Принципы, инструменты и методы управления изменениями в организации ПК-1.1, ПК-1.2

Сущность и история развития теории организационных изменений. Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразований в организации. Причины сопротивления изменениям. Виды сопротивлений: социальные и технологические. Методы преодоления сопротивлений изменениям.

Тема 3. Реструктуризация бизнеса ПК-1.1, ПК-1.2

Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур управления. Анализ организационной структуры компании. Этапы разработки «Положение об организационной структуре» компании. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Подходы к реструктуризации управления компанией.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.01.01 «Управление изменениями и организационное развитие» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ, решение ситуационных задач и заданий.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.01.ДЭ.01.01.01 «Управление изменениями и организационное развитие» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

устный опрос, доклады с презентацией, выполнение кейс-заданий

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые вопросы для устного опроса к теме 1.
Устные ответы на вопросы по теме занятия с подготовкой презентации.

1. Характеристика внешней среды организации.
2. Факторы внешней среды, влияющие на деятельность организации.
3. Характеристика внутренней среды организации.
4. Факторы внутренней среды, влияющие на деятельность организации
5. Цели проведения изменений в организации.
6. Определите специфические факторы, влияющие на развитие организации.
7. Характеристика изменений в организации на различных уровнях изменений

темы для докладов

1. «Цифровая трансформация как драйвер изменений в корпоративном управлении»

Аннотация: Как цифровизация меняет процессы, культуру, структуру и модель принятия решений в компании.

На что обратить внимание: Роль совета директоров в одобрении цифровой стратегии; кейсы Сбербанка, X5 Retail Group; стандарты ISO/IEC 38500.

2. «ESG-повестка как фактор вынужденных изменений в бизнес-модели»

Аннотация: Как требования инвесторов и регуляторов по экологии, социальной ответственности и управлению заставляют компании менять стратегию.

На что обратить внимание: Требования ЦБ РФ, EU CSRD, практика НЛМК, ЛУКОЙЛа; роль комитета по устойчивому развитию при совете директоров.

3. «Геополитическая нестабильность и необходимость трансформации бизнеса»

Аннотация: Как санкции, разрыв логистики и уход иностранных партнёров требуют перестройки цепочек создания стоимости.

На что обратить внимание: Кейсы «Ростелекома», «Яндекса», «АльфаБанка»; стратегии импортозамещения и локализации.

4. «Кризис зрелости: когда успех становится угрозой»

Аннотация: Почему стабильные, прибыльные компании теряют гибкость и становятся уязвимыми к дизраптивным изменениям.

На что обратить внимание: Примеры Kodak, Nokia; роль совета директоров в предотвращении «инновационного слепка».

5. «Организационная культура как барьер или катализатор изменений»

Аннотация: Как корпоративные ценности и поведенческие нормы влияют на восприятие и внедрение изменений.

На что обратить внимание: Методы диагностики культуры (OCAI), примеры Google, «Северстали»; роль HR и совета директоров.

6. «Изменения в условиях высокой неопределённости: от стратегического плана к адаптивной модели»

Аннотация: Почему классический стратегический план уступает место сценарному мышлению и agile-подходам.

На что обратить внимание: Методология Shell, McKinsey; роль комитета по стратегии при совете директоров.

7. «Роль совета директоров в обеспечении устойчивости к внешним шокам»

Аннотация: Как совет формирует стратегическую устойчивость, утверждает риск-аппетит и контролирует внедрение систем управления кризисами.

На что обратить внимание: Рекомендации НАУ, Кодекс корпоративного управления; практика ПАО «Газпром».

8. «Трансформация бизнес-модели в ответ на технологические вызовы»

Аннотация: Переход от продуктов к сервисам, от ownership к подписке, от B2B к платформенной модели.

На что обратить внимание: Кейсы Microsoft, Adobe, «М.Видео»; роль CDO (Chief Digital Officer).

9. «Управление изменениями в условиях дефицита талантов»

Аннотация: Как кадровый голод и конкуренция за специалистов влияют на организационную структуру и HR-политику.

На что обратить внимание: Гибкие форматы работы, внутренняя мобильность, employer branding; роль HR-комитета при совете.

10. «Изменения в корпоративном управлении под влиянием активистских инвесторов»

Аннотация: Как давление акционеров-активистов заставляет менять стратегию, состав совета, дивидендную политику.

На что обратить внимание: Кейсы из США и Европы; применимость в РФ (ПИФы, ВЭБ).

11. «Цифровая зрелость как основа успешных изменений»

Аннотация: Почему уровень цифровизации определяет способность компании к трансформации.

На что обратить внимание: Модели зрелости (например, от Gartner); диагностика в российских компаниях.

12. «Изменения в ответ на климатические риски и регуляторные требования»

Аннотация: Как переход к низкоуглеродной экономике требует перестройки производства, логистики, отчётности.

На что обратить внимание: Требования ЦБ РФ по климатической отчётности; кейсы «Норникеля», «Русала».

13. «Организационная архитектура в эпоху гибридной работы»

Аннотация: Как удалёнка и гибридный формат меняют иерархию, коммуникации, контроль и культуру.

На что обратить внимание: Практика IT-компаний, банков; роль CIO и CHRO.

14. «Изменения в управлении через данные (data-driven management)»

Аннотация: Переход от интуитивных решений к управлению на основе аналитики и ИИ.

На что обратить внимание: Этические и правовые риски; роль комитета по аудиту и рискам.

15. «Роль внутреннего аудита в диагностике необходимости изменений»

Аннотация: Как аудит выявляет узкие места, неэффективные процессы и зоны риска, требующие трансформации.

На что обратить внимание: Стандарты IIA; взаимодействие с советом директоров и КРА.

Тестовые задания

Вопрос 1.

Прочтите вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие из перечисленных факторов наиболее сильно влияют на необходимость изменений в организациях в современных условиях?

А) Цифровая трансформация

Б) Изменение климатической политики и ESG-требований

В) Снижение уровня образования сотрудников

Г) Геополитическая нестабильность и санкционное давление

Д) Увеличение числа государственных праздников

Ответ: АБГ

Вопрос 2.

Прочтите вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие признаки указывают на то, что организация находится в состоянии «кризиса зрелости»?

А) Снижение инновационной активности

Б) Рост бюрократии и внутренних барьеров

В) Высокая текучесть кадров среди топ-менеджмента

Г) Устойчивый рост выручки на 15% в год

Д) Отсутствие долгосрочной стратегии развития

Ответ: АБД

Типовые вопросы для устного опроса к теме 2.

Устные ответы на вопросы по теме занятия с подготовкой презентации.

Опрос, тестирование.

1. В чем сущность организационных изменений.
2. Классификаций организационных изменений.
3. Основные причины сопротивления изменениям в организации.
4. Виды сопротивлений изменениям в организации.
5. Сравнительный анализ методов преодоления сопротивления изменениям.
6. Роль переговоров в преодолении логического сопротивления.
7. Ресурсная поддержка изменениям.

темы для докладов

1 «Модель Коттера: 8 шагов к успешным изменениям — актуальна ли сегодня?»

Аннотация: Анализ классической модели в условиях высокой скорости и неопределённости.

На что обратить внимание: Адаптация для digital-проектов; ограничения модели в кризисных условиях.

2 «ADKAR-модель: управление изменениями на уровне сотрудника»

Аннотация: Как обеспечить личную вовлечённость каждого работника в процесс трансформации.

На что обратить внимание: Инструменты коммуникации, обучения, мотивации; роль агентов изменений.

3 «Agile-подход к управлению изменениями: итерации вместо «больших волн»»

Аннотация: Применение принципов гибкости, экспериментов и быстрой обратной связи в трансформации.

На что обратить внимание: Scrum, Kanban в управлении изменениями; кейсы IT и retail.

4 «Роль спонсора изменений: почему CEO или член совета директоров должен быть лидером трансформации»

Аннотация: Как видимая, последовательная поддержка на самом верху определяет успех изменений.

На что обратить внимание: Различие между спонсором и руководителем проекта; примеры провалов без поддержки топ-менеджмента.

5 «Агенты изменений: внутренние лидеры как катализатор трансформации»

Аннотация: Как выявить, подготовить и использовать внутренних лидеров мнений для продвижения изменений.

На что обратить внимание: Отбор, обучение, мотивация агентов; их взаимодействие с проектной командой.

6 «Коммуникационная стратегия в управлении изменениями: от информирования к вовлечению»

Аннотация: Как избежать слухов, паники и сопротивления через прозрачную, двустороннюю коммуникацию.

На что обратить внимание: Инструменты: town hall, внутренние порталы, анонимные опросы; кризисные коммуникации.

7 «Управление сопротивлением: диагностика причин и методы снижения»

Аннотация: Почему сопротивление — не враг, а сигнал о проблемах в дизайне изменений.

На что обратить внимание: Типы сопротивления (рациональное, эмоциональное, политическое); методы работы.

8 «Измерение эффективности изменений: KPI beyond finance»

Аннотация: Как оценивать успех трансформации не только по финансовым, но и по операционным, поведенческ, клиентским метрикам.

На что обратить внимание: Balanced Scorecard, NPS, employee engagement; связь с вознаграждением топ-менеджмента.

9 «Роль HR в управлении изменениями: от администрирования к стратегическому партнёрству»

Аннотация: Как HR обеспечивает кадровую, компетенционную и культурную поддержку трансформации.

На что обратить внимание: Изменение системы KPI, обучение, карьерные модели; роль CHRO в проекте.

10 «Управление изменениями в M&A: интеграция как критический этап»

Аннотация: Как избежать «культурного конфликта» и потери синергий при слияниях и поглощениях.

На что обратить внимание: Due diligence по культуре, план интеграции, retention key employees.

11 «Цифровые инструменты управления изменениями: от LMS до change dashboards»

Аннотация: Как технологии ускоряют обучение, коммуникацию и мониторинг трансформации.

На что обратить внимание: Примеры использования iSpring, SharePoint, Power BI; ROI от внедрения.

12 «Изменения в условиях реструктуризации: особенности управления»

Аннотация: Как управлять изменениями, когда цель — не рост, а выживание и оптимизация.

На что обратить внимание: Коммуникация с сотрудниками при сокращениях; этика и социальная ответственность.

13 «Роль совета директоров в одобрении и контроле программы изменений»

Аннотация: Как совет обеспечивает стратегическую согласованность, ресурсную поддержку и оценку рисков.

На что обратить внимание: Повестка заседаний, отчётность проектной команды, роль комитетов.

14 «Изменения и корпоративная этика: как сохранить доверие в период трансформации»

Аннотация: Почему прозрачность, справедливость и соблюдение ценностей критичны для легитимности изменений.

На что обратить внимание: Кодекс этики, whistleblower-системы, роль комитета по КУ.

15 «Сравнительный анализ моделей управления изменениями: Коттер vs ADKAR vs Lewin»

Аннотация: Когда какая модель наиболее эффективна: для цифровой трансформации, реструктуризации, культурных изменений.

На что обратить внимание: Сильные и слабые стороны каждой модели; гибридные подходы.

Тестовые задания

Вопрос 1.

Прочтите вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие из перечисленных принципов являются ключевыми для успешного управления изменениями в корпоративной среде?

А) Вовлечение всех уровней управления

Б) Секретность на этапе планирования

В) Чёткая связь изменений со стратегией развития

Г) Минимизация коммуникаций с персоналом

Д) Наличие системы измерения эффективности изменений

Ответ: АВД

Вопрос 2.

Прочтите вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие инструменты наиболее эффективны для преодоления сопротивления изменениям на уровне топ-менеджмента?

А) Финансовые стимулы

Б) Участие в разработке стратегии изменений

В) Публичная критика несогласных

Г) Демонстрация рисков бездействия

Д) Перевод на другую должность

Ответ: БГ

Типовые вопросы для устного опроса к теме 3.

Опрос, решение задач, тестирование.

Устные ответы на вопросы по теме занятия с подготовкой презентации.

вопросы для опроса:

1. Понятие реструктуризации. Виды реструктуризации.
2. Общая характеристика организационной структуры организации. Подходы к построению организационных структур управления.
3. Достоинства и недостатки различных видов организационных структур.

4. Этапы изменения организационной структуры организации.
5. Основные проблемы при проведении реструктуризации организации.
6. Другие виды реструктуризации и способы их проведения.

темы для докладов

1 «Финансовая реструктуризация: методы и инструменты восстановления платёжеспособности»

Аннотация: Конвертация долга, рефинансирование, продажа активов, хеджирование валютных рисков.

На что обратить внимание: Роль кредиторов, инвестиционного банка, совета директоров; кейсы российских компаний.

2 «Операционная реструктуризация: оптимизация затрат без ущерба для качества»

Аннотация: Lean, автоматизация, аутсорсинг, реинжиниринг бизнес-процессов.

На что обратить внимание: Баланс между экономией и клиентским опытом; роль COO.

3 «Организационная реструктуризация: от функциональной к матричной и agile-структуре»

Аннотация: Как изменение структуры управления повышает скорость реакции и эффективность.

На что обратить внимание: Риски «организационного хаоса»; роль HR и совета директоров в утверждении новой структуры.

4 «Стратегическая реструктуризация: выход из непрофильных активов и фокус на core business»

Аннотация: Дивестирование, spin-off, продажа дочерних компаний.

На что обратить внимание: Оценка стоимости, поиск покупателей, юридические аспекты; роль инвестиционного комитета.

5 «Реструктуризация в условиях санкций: особенности для российского бизнеса»

Аннотация: Как адаптировать реструктуризацию под ограничения на доступ к капиталу, технологиям, рынкам.

На что обратить внимание: Импортозамещение, локализация, работа с новыми юрисдикциями.

6 «Роль совета директоров в утверждении и контроле реструктуризации»

Аннотация: Как совет обеспечивает баланс между интересами акционеров, кредиторов и сотрудников.

На что обратить внимание: Процедуры одобрения, оценка рисков, взаимодействие с временным управляющим (при банкротстве).

7 «Реструктуризация и управление репутационными рисками»

Аннотация: Как избежать потери доверия инвесторов, клиентов и сотрудников в период трансформации.

На что обратить внимание: Коммуникационная стратегия, прозрачность, социальная ответственность.

8 «Реструктуризация через цифровизацию: технологии как инструмент оптимизации»

Аннотация: RPA, ИИ, cloud-решения для снижения издержек и повышения эффективности.

На что обратить внимание: ROI, кибербезопасность, изменение компетенций персонала.

9 «Социально-ориентированная реструктуризация: минимизация ущерба для персонала»

Аннотация: Программы переобучения, outplacement, социальные гарантии при сокращениях.

На что обратить внимание: Этические стандарты, трудовое законодательство, репутационные риски.

10 «Реструктуризация группы компаний: консолидация и оптимизация холдинга»

Аннотация: Укрупнение, ликвидация дублирующих функций, централизация казначейства и закупок.

На что обратить внимание: Налоговые и правовые аспекты; роль управляющей компании.

11 «Реструктуризация в ответ на ESG-требования: «зелёная» трансформация»

Аннотация: Модернизация производства, переход на ВИЭ, снижение углеродного следа как часть реструктуризации.

На что обратить внимание: Затраты vs выгоды; доступ к «зелёному» финансированию.

12 «Реструктуризация и управление контрагентскими рисками»

Аннотация: Как перестроить цепочки поставок, заменить санкционных поставщиков, оценить новых партнёров.

На что обратить внимание: Due diligence, аффилированность, риски недобросовестности.

13 «Реструктуризация и защита активов: как избежать вывода средств»

Аннотация: Роль службы экономической безопасности и внутреннего контроля в предотвращении злоупотреблений.

На что обратить внимание: Аудит сделок, контроль за движением активов, взаимодействие с правоохранителями.

14 «Реструктуризация семейного бизнеса: особенности управления изменениями»

Аннотация: Как преодолеть сопротивление собственников-родственников и профессионализировать управление.

На что обратить внимание: Роль независимых директоров, внедрение КУ, преемственность.

15 «Оценка эффективности реструктуризации: показатели и сроки»

Аннотация: Как понять, что реструктуризация достигла целей: финансовые, операционные, стратегические метрики.

На что обратить внимание: Период окупаемости, восстановление EBITDA, удовлетворённость стейкхолдеров.

Тестовые задания

Вопрос 1. Прочтите вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие из перечисленных мер относятся к финансовой реструктуризации?

А) Конвертация долга в акции

Б) Продажа непрофильных активов

В) Рефинансирование задолженности

Г) Внедрение системы RPA в бухгалтерии

Д) Оптимизация логистических маршрутов

Ответ: АВ

Вопрос 2. Прочтите вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.

Какие риски возникают при реструктуризации без участия совета директоров?

А) Нарушение интересов миноритарных акционеров

Б) Повышение операционной эффективности

В) Утрата стратегической согласованности

Г) Снижение налоговой нагрузки

Д) Рост репутационных рисков

Ответ: АВД

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в

			СДО)
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): 60% оценки – вклад текущей аттестации по БРС, 40% - ответы в устной форме по вопросам и решение типовых заданий на зачете.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную, бинарную системы и ECTS

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS
95 – 100	Отлично	Зачтено	A / passed
85 – 94			B / passed
75 – 84	Хорошо		C / passed
65 – 74			D / passed
55 – 64	Удовлетворительно		E / passed
0 – 54	Неудовлетворительно	Незачтено	F no/ passed

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Решение задач (тема 2)	100	0,3	30
Контрольная точка 2 Решение ситуационной задачи (тема 3)	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		**0,6**	**60**
Активное участие в обсуждении вопросов по темам практических занятий, решении задач на практических занятиях	100	0,15	15
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи по теме дисциплины	100	0,15	15
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Контрольная точка 1 – решение задач с защитой полученных результатов в виде устного доклада и визуализации полученных результатов (презентации).

Контрольная точка 2 – решение ситуационной задачи с защитой полученных результатов в виде устного доклада и визуализации полученных результатов (презентации).

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в обсуждении вопросов по темам практических занятий, решении задач на практических занятиях – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 50 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в публикации в журнале – 100 баллов пропорционально количеству соавторов (не более трех).

КТ – 1.

Задание 1. На рисунке представлены комбинации, возникающие при сочетании двух вариантов сложности среды (т. е. количество факторов, оказывающих существенное влияние на организацию) и динамизма среды (т. е. степень изменчивости воздействия этих факторов во времени). То или иное сочетание характеризует уровень неопределенности среды, т. е. большей или меньшей предсказуемости ее воздействия на организацию. Приведите по три примера организаций, действующих в условиях, соответствующих каждому из квадрантов матрицы.

Уровень сложности среды

Уровень стабильности среды	простая	сложная
стабильная	Низкая неопределенность 1 2 3	Средняя неопределенность 1 2 3
нестабильная	Средняя неопределенность 1 2 3	Высокая неопределенность 1 2 3

Задание 2. Кратко опишите вашу организацию (род деятельности, форма собственности, цели, задачи). Ваш ответ не должен превышать 0,5 страницы. Определите одно наиболее важное изменение в группе факторов прямого воздействия (рынок и конкуренция) и ПЭСТ-факторов (политические, экономические, социальные и технологические), которые могут в ближайшем будущем оказывать влияние на организацию (ограничьте себя одним прогнозом на фактор).

а. рынок
б. конкуренция
в. политические
г. экономические

д. социальные
е. технологические

Для каждого прогноза определите и отметьте в таблице основные источники информации, которые вам понадобятся. После заполнения таблицы обоснуйте свой ответ (не более 1 страницы).

Изменяющийся фактор						
Источник информации	а	б	в	г	д	е
1. Публикации (например, в торговых журналах)						
2. Внутрифирменные публикации						
3. Интернет						
4. Контракты						
5. Торговые выставки						
6. Почтовая и иная корреспонденция						
7. Другие						

Задание 3. Какие изменения нужно провести, если:
- снизилась эффективность использования оборотных средств,
- снизилась выручка,
- растет дебиторская задолженность,
- растет кредиторская задолженность,
- снижается дебиторская задолженность,
- снижается кредиторская задолженность,
- снизилась эффективность использования основных фондов,
- снизилась производительность труда,
- нестабильный морально-психологический климат в коллективе.

Результаты оформить в виде доклада с презентацией

Критерий оценивания:

80-100 баллов ставится студенту, если он правильно выполнил оценку рисков, сделал правильные выводы по результатам расчетов, представил полученные результаты в форме доклада с презентацией, ответил на вопросы после доклада.

60-79 баллов ставится студенту, если были допущены незначительные ошибки или неточности при формулировании выводов или ответах на вопросы после доклада, но в целом, не искажающие результат.

0-59 баллов выставляется студенту, если он не выполнил задание, либо допустил грубые ошибки в расчетах или формулировании выводов, не ответил на вопросы после доклада.

КТ – 2.

1. Финансовая реструктуризация под санкции

Ситуация: ПАО «ТехноИмпорт» имеет долг в $50 млн перед европейским банком. Санкции блокируют выплаты. Кредитор требует досрочного погашения.

Задание: Разработайте план финансовой реструктуризации: переговорная стратегия, альтернативные источники погашения, юридические риски.

Аудитория: Совет директоров + CFO.

2. Операционная оптимизация без потери качества

Ситуация: Сеть ресторанов «Гастрономика» теряет прибыль из-за роста закупочных цен. Управляющий предлагает сократить персонал и упростить меню.

Задание: Предложите операционную реструктуризацию, сохраняющую клиентский опыт и бренд. Включите KPI и сроки.

Аудитория: Операционный директор + бренд-менеджер.

3. Организационная реструктуризация после M&A

Ситуация: После покупки IT-стартапа «КодЛаб» крупной корпорацией возник конфликт культур: стартап — agile, корпорация — иерархична. Топ-таланты уходят.

Задание: Разработайте организационную реструктуризацию: новая структура, процессы, система мотивации для удержания команды.

Аудитория: HR-директор + CEO.

4. Стратегический выход из непрофильного актива

Ситуация: Холдинг «Промышленные решения» владеет сетью фитнес-клубов, которая приносит убытки и отвлекает от core-бизнеса.

Задание: Подготовьте план инввестирования: оценка стоимости, поиск покупателей, юридическая подготовка, коммуникация с персоналом.

Аудитория: Инвестиционный комитет совета директоров.

5. Реструктуризация семейного бизнеса

Ситуация: Производственная компания «Авангард», основанная 30 лет назад, управляется тремя братьями. Нет профессионального менеджмента, отчётности, стратегии. Младшее поколение не хочет включаться.

Задание: Разработайте дорожную карту реструктуризации: внедрение КУ, привлечение независимых директоров, преемственность, раздел активов.

Аудитория: Семейный совет + внешний консультант.

6. Цифровая реструктуризация производственного предприятия

Ситуация: Завод «МеталлСтрой» работает с убытком из-за низкой автоматизации и высоких простоев.

Задание: Предложите цифровую реструктуризацию: внедрение интернета вещей, роботизированной автоматизации процессов, ИИ для прогнозирования спроса и техобслуживания. Оцените ROI и риски.

Аудитория: Технический директор + CIO.

7. Социально-ответственная реструктуризация при сокращениях

Ситуация: Банк «ФинКредит» сокращает 30% штата из-за цифровизации. Возможны протесты и репутационные потери.

Задание: Разработайте социальный пакет реструктуризации: программы переобучения, outplacement, партнёрство с работодателями, коммуникация.

Аудитория: HR-директор + пресс-служба.

8. Реструктуризация группы компаний

Ситуация: Холдинг «Евроинвест» имеет 12 юрлиц с дублирующими функциями (бухгалтерия, закупки, IT). Издержки растут.

Задание: Предложите реструктуризацию холдинга: консолидация функций, централизация казначейства, оптимизация налоговой нагрузки.

Аудитория: Управляющая компания + налоговый консультант.

9. «Зелёная» реструктуризация под ESG-требования

Ситуация: Горнодобывающая компания «Руда» теряет инвесторов из-за высокого углеродного следа и загрязнения.

Задание: Разработайте ESG-реструктуризацию: переход на возобновляемые источники энергии, модернизация очистных, климатическая отчётность, «зелёное» финансирование.

Аудитория: Комитет по устойчивому развитию при совете директоров.

10. Реструктуризация логистики под новые реалии

Ситуация: Ритейлер «МаркетПлюс» зависел от китайских поставок. Санкции и логистический коллапс привели к дефициту товара.

Задание: Предложите логистическую реструктуризацию: локализация поставщиков, создание складов-буферов, развитие e-commerce.

Аудитория: Логистический директор + закупщики.

11. Реструктуризация и защита активов

Ситуация: При реструктуризации компании «СтройГрупп» выявлены признаки вывода активов через аффилированные фирмы.

Задание: Разработайте меры по защите активов: аудит сделок, блокировка подозрительных операций, взаимодействие со службой экономической безопасности.

Аудитория: Совет директоров + внутренний аудит.

12. Реструктуризация под требования кредиторов

Ситуация: Компания «ЭнергоТрейд» получила кредит под залог акций. При падении выручки банк требует изменения бизнес-модели.

Задание: Подготовьте реструктуризационный план для кредитора: новые источники дохода, снижение рисков, график погашения.

Аудитория: CFO + правовой департамент.

13. Реструктуризация IT-инфраструктуры

Ситуация: Корпорация «МедиаХолдинг» использует устаревшие системы, что вызывает сбои и утечки данных.

Задание: Предложите IT-реструктуризацию: миграция в облако, кибербезопасность, обучение персонала, управление изменениями.

Аудитория: CIO + служба ИБ.

14. Реструктуризация в ответ на изменение рынка

Ситуация: Производитель офисной мебели «ОфисМебель» теряет заказы из-за удалёнки. Спрос упал на 60%.

Задание: Разработайте стратегическую реструктуризацию: переориентация на домашнюю мебель, B2C-каналы, ко-воркинги.

Аудитория: Маркетинговый директор + CEO.

15. Оценка эффективности завершённой реструктуризации

Ситуация: Через 18 месяцев после реструктуризации компании «Автоимпорт» EBITDA восстановилась, но текучесть кадров — 40%, NPS клиентов — низкий.

Задание: Проведите оценку эффективности реструктуризации: какие цели достигнуты, какие — нет, и почему. Предложите корректирующие меры.

Аудитория: Совет директоров + KRA.

Подготовить доклад по полученным результатам с презентацией

Критерии оценивания контрольных заданий:

80-100 баллов ставится студенту, если он правильно выполнил оценку рисков, сделал правильные выводы по результатам расчетов, представил полученные результаты в форме доклада с презентацией, ответил на вопросы после доклада.

60-79 баллов ставится студенту, если были допущены незначительные ошибки или неточности при формулировании выводов или ответах на вопросы после доклада, но в целом, не искажающие результат.

0-59 баллов выставляется студенту, если он не выполнил задание, либо допустил грубые ошибки в расчетах или формулировании выводов, не ответил на вопросы после доклада.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) проводится в устной форме либо в форме тестирования. Для сдачи в устной форме обучающийся получает экзаменационный билет с вопросами. Сдача в форме тестирования осуществляется в СДО, где вариант формируется системой автоматически случайным выбором из пяти категорий вопросов в количестве 25 на каждый вариант. Время на тестирование – 30 минут.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопросы к устным ответам:

1. Сущность организационных изменений.
2. Особенности организационных структур.

3. Взаимодействие системы управления изменения с общей системой управления предприятия.
4. Условия и причины организационных изменений.
5. Характеристика видов организационных изменений.
6. Характеристика объектов организационных изменений.
7. Причины и требования к организационным изменениям в современных условиях.
8. Влияние внешних и внутренних факторов на формирование организационных изменений.
9. Особенности организации как социально-экономической системы.
10. Связь размеров организации с этапами ее развития.
11. Характеристика основных типов организационных изменений.
12. Причины сопротивления изменениям.
13. Виды сопротивления: социальные и технологические.
14. Методы преодоления сопротивления изменениям.
15. Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.
16. Анализ организационной структуры.
17. Процессный подход в управлении организацией.
18. Сущность и элементы организационной структуры.
19. Понятие и виды реструктуризации.
20. Условия проведения реструктуризации организации.
21. Этапы проведения реструктуризации.
22. Ошибки при проведении реструктуризации.

Типовые практические задания для зачета:

1. В организации решено было объединить планово-экономические и финансовый отделы с сокращением должности одного из начальников отдела. Какое сопротивление вы предвидите. Какими будут ваши действия для преодоления сопротивления?
2. По итогам года получены данные о снижении эффективности использования оборотных средств. Ваши предложения изменений с целью повышения эффективности использования оборотных средств.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

При решении тестовых заданий

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на

каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10

письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.

2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.

3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.

4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 284 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/413045

2. Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 303 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00483-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/433247

8.2. Дополнительная литература

1. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Алексеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 259 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03166-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/433138

2. Кудряшов, А. А. Управление изменениями : методические указания по проведению лабораторных работ / А. А. Кудряшов. — Самара : Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 50 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/71893.html

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/

2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/

3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;

4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;

5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;

6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;

8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;

9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;

10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;

11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.01.02 ESG и устойчивое развитие бизнеса

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

Заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
Шмыглева А.В. к.и.н., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Западного филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А.Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
протокол № 5 от 26.12.2025.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.01.02 ESG и устойчивое развитие бизнеса обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *при наличии*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
07.007 Специалист по процессному управлению, утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17.04.2018 г. № 248н.	ПК-3	Способен анализировать, разрабатывать и усовершенствовать процессную архитектуру организации	ПК-3.1	Анализирует и разрабатывает процессную архитектуру организации	ПК-3.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа и проектирования процессной архитектуры организации, требования к её структурированию и согласованию со стратегическими целями бизнеса ПК-3.1.У-1 Умеет проводить анализ действующей процессной архитектуры организации, разрабатывать её проектные модели и обосновывать управленческие решения по формированию структуры бизнес-процессов
			ПК-3.2	Разрабатывает мероприятия по совершенствованию процессной архитектуры организации	ПК-3.2.З-1 Знает методы и инструменты разработки мероприятий по совершенствованию процессной архитектуры организации, критерии оценки их результативности ПК-3.2.У-1 Умеет разрабатывать мероприятия по совершенствованию процессной архитектуры организации и обосновывать их внедрение с учётом стратегических целей бизнеса
	ПК-6	Способен разработать и сопровождать процесс цифровизации и автоматизации управления персоналом	ПК-6.1	Разрабатывает процесс цифровизации и автоматизации управления персоналом	ПК-6.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки процессов цифровизации и автоматизации управления персоналом, требования к их согласованию со стратегией организации ПК-6.1.У-1 Умеет разрабатывать процессы цифровизации и автоматизации управления персоналом, формировать планы их внедрения и обосновывать выбор цифровых решений

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 3 з.е., 108 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 8 академических часов практических занятий,
- 92 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часа зачет с оценкой.

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.01.02 ESG и устойчивое развитие бизнеса изучается по заочной форме обучения на 3 курсе.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных в образовательных учреждениях до вузовской подготовки. Освоение дисциплины необходимо при изучении дисциплин Стратегический менеджмент и стратегический анализ

Форма промежуточной аттестации: зачет с оценкой.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины
Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации *
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Концептуальные основы устойчивого развития и эволюция ESG-повестки	26	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	23	О, ПЗ, Т
Тема 2	Инструменты диагностики, отчётности и верификации в области устойчивого развития	26	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	23	О, ПЗ, Т
Тема 3	Стратегическое управление и интеграция ESG в бизнес-модель	26	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	23	О, ПЗ, Т
Тема 4	Региональная специфика и практика реализации устойчивого развития в РФ и странах БРИКС	26	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	23	О, ПЗ, Т
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Зачет с оценкой

Итого:	**108**	**4**	**0**	**0**	**8**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**92**	**4**

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), практическое задание (ПЗ), тестирование (Т).

Содержание дисциплины

Тема 1 Концептуальные основы устойчивого развития и эволюция ESG-повестки ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-6.1

Глобальный контекст. Цели устойчивого развития ООН (SDGs): структура, индикаторы, роль бизнеса. Парижское соглашение по климату и углеродная нейтральность: обязательства и механизмы реализации. От ЦУР к ESG: эволюция концепций ответственности бизнеса. Архитектура ESG. Декомпозиция компонентов: Environmental (экология), Social (социум), Governance (управление). Взаимосвязь и компромиссы между компонентами: синергия и конфликты целей. Материальность в ESG: как определять значимые факторы для отрасли и компании. Институциональная среда. Роль международных организаций: GRI, SASB, TCFD, ISSB, IFRS Foundation. Национальные регуляторные инициативы: таксономия «зелёных» проектов, требования к раскрытию информации. Роль инвесторов, рейтинговых агентств и гражданского общества в продвижении ESG. Критический анализ. «Greenwashing» и «Social-washing»: механизмы выявления и предотвращения. Дискуссии об эффективности ESG: эмпирические данные и методологические вызовы

Тема 2 Инструменты диагностики, отчётности и верификации в области устойчивого развития ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-6.1

Стандарты нефинансовой отчётности. GRI Standards: структура, принципы, процесс подготовки отчёта. SASB: отраслевая специфика и финансовая материальность. TCFD/ISSB: раскрытие климатических рисков и интеграция с финансовой отчётностью. Метрики и оценка воздействия. Ключевые показатели: углеродный след, водный след, разнообразие, безопасность труда, права человека в цепочке поставок. Методологии оценки социального воздействия: SROI, Impact Weighted Accounts. Интеграция количественных и качественных данных. Верификация и рейтинги. Аудит устойчивой отчётности: роль внешних верификаторов, стандарты ISAE 3000. ESG-рейтинги: сравнительный анализ и ограничения. Как интерпретировать расхождения в оценках разных агентств. Цифровые инструменты. Использование больших данных и ИИ для мониторинга цепочек поставок и выявления рисков. Блокчейн для обеспечения прослеживаемости и прозрачности в устойчивых проектах

Тема 3 Стратегическое управление и интеграция ESG в бизнес-модель ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-6.1

Диагностика и стратегический анализ. Сценарное моделирование климатических рисков: физические и переходные риски (NGFS-сценарии). Карта стейкхолдеров и управление их ожиданиями в контексте устойчивости. Проектирование устойчивой бизнес-модели. Циркулярная экономика: принципы, бизнес-кейсы, экономическая эффективность. Инклюзивные бизнес-модели: создание ценности для уязвимых групп населения. Продуктовые инновации: от «зелёного» дизайна до сервисных моделей. Финансирование устойчивого развития. «Зелёные», социальные и устойчивые облигации: принципы выпуска, верификация, отчётность (ICMA Principles). ESG-кредитование и привязка ставок к показателям устойчивости. Влияние на стоимость капитала: эмпирические данные и механизмы передачи сигнала рынку. Управление изменениями. Роль совета директоров и комитетов по устойчивому развитию в системе корпоративного управления. Интеграция ESG-KPI в систему мотивации топ-менеджмента и ключевых сотрудников. Развитие «устойчивой» корпоративной культуры и лидерства

Тема 4 Региональная специфика и практика реализации устойчивого развития в РФ и странах БРИКС ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-6.1

Национальные контексты. Политика устойчивого развития в РФ: национальные проекты, таксономия «зелёных» проектов, требования Банка России. ESG-повестка в странах БРИКС: сравнительный анализ подходов Китая, Индии, Бразилии, ЮАР. Гармонизация и фрагментация стандартов: вызовы для транснациональных компаний. Отраслевые кейсы и лучшие практики. Энергетика и добывающие отрасли: декарбонизация, управление отходами, взаимодействие с местными сообществами. Финансовый сектор: «зелёное» кредитование, исключение «грязных» активов, стресс-тестирование климатических рисков. Потребительский сектор: устойчивые цепочки поставок, ответственное потребление, прозрачность для конечного покупателя. Измерение реального воздействия. От отчётности к управлению воздействием: как оценить вклад компании в ЦУР на локальном уровне? Социальный эффект в регионах присутствия: методики оценки, вовлечение стейкхолдеров, долгосрочные партнёрства. Перспективы и профессиональная рефлексия. Сценарии развития ESG-повестки в условиях геополитической трансформации и технологических сдвигов. Этические дилеммы менеджера: баланс между краткосрочными целями бизнеса и долгосрочной устойчивостью

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.01.02 ESG и устойчивое развитие бизнеса входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.01.ДЭ.01.01.02 ESG и устойчивое развитие бизнеса используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):
опрос, тестирование, практическое задание

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1 Концептуальные основы устойчивого развития и эволюция ESG-повестки ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-6.1

Вопросы для опроса:

1. Раскройте содержание и взаимосвязь трёх компонентов ESG (Environmental, Social, Governance). Приведите примеры материальных факторов для каждого компонента в контексте производственной компании.

2. Охарактеризуйте эволюцию концепций корпоративной ответственности: от филантропии и КСО к интегрированной модели устойчивого развития. Какие драйверы обусловили эту трансформацию?

3. Объясните принцип «материальности» в ESG-отчётности. В чём различие между финансовой и импакт-материальностью? Как этот принцип влияет на выбор раскрываемых показателей?

4. Опишите архитектуру международных инициатив по стандартизации устойчивой отчётности (GRI, SASB, TCFD, ISSB). Каковы их ключевые различия и зоны конвергенции?

5. Что такое «гринвошинг» (greenwashing)? Назовите типичные проявления, механизмы выявления и стратегии предотвращения репутационных рисков, связанных с недобросовестной коммуникацией в области устойчивого развития.

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Прочитайте вопрос и выберите правильный ответ.

Вопрос 1. Какой международный документ впервые закрепил триединую концепцию устойчивого развития (экология–экономика–социум)?

а) Парижское соглашение 2015 г.

б) Доклад Брундтланд «Наше общее будущее» 1987 г.

в) Рио-де-Жанейрская декларация 1992 г.

г) Цели устойчивого развития ООН 2015 г.

Вопрос 2. Какая организация впервые системно предложила термин «ESG» в контексте ответственного инвестирования?

а) Всемирный банк

б) ООН в рамках инициативы PRI (Principles for Responsible Investment)

в) МВФ

г) ОЭСР

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Тема 2 Инструменты диагностики, отчётности и верификации в области устойчивого развития ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-6.1

Вопросы для опроса:

1. Раскройте структуру и ключевые принципы подготовки отчётности по стандартам GRI. Какие этапы включает процесс определения материальных тем и стейкхолдерского вовлечения?

2. Охарактеризуйте методологию раскрытия климатических рисков в соответствии с рекомендациями TCFD. Как интегрируются физические и переходные риски в финансовое планирование компании?

3. Объясните различия между углеродным следом Scope 1, Scope 2 и Scope 3. Почему учёт косвенных выбросов критичен для оценки реального воздействия компании на климат?

4. Каковы цели и ограничения использования внешних верификации и ESG-рейтингов? Почему оценки одной и той же компании разными агентствами могут существенно различаться?

5. Опишите возможности и этические риски применения цифровых технологий (ИИ, блокчейн, большие данные) для мониторинга устойчивости в цепочках поставок.

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и

	самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Вопрос 1. Какой стандарт отчётности в области устойчивого развития является наиболее широко используемым в мире и охватывает экономические, экологические и социальные показатели?

а) SASB
б) TCFD
в) GRI (Global Reporting Initiative)
г) CDP

Вопрос 2. Что подразумевается под «верификацией» ESG-отчётности?
а) Публикация отчёта в открытом доступе
б) Независимая проверка достоверности раскрытой информации третьей стороной
в) Согласование отчёта с регулятором
г) Перевод отчёта на английский язык
Правильный ответ: б

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Тема 3 Стратегическое управление и интеграция ESG в бизнес-модель ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-6.1

Вопросы для опроса:

1. Какие дополнительные риски и возможности оцениваются при слияниях, поглощениях или выходе на новые рынки в контексте устойчивого развития?

2. Охарактеризуйте принципы циркулярной экономики и их применение при проектировании устойчивой бизнес-модели. Приведите примеры создания экономической

ценности через замкнутые циклы.

3. Объясните механизмы влияния интеграции ESG-практик на стоимость капитала компании. Через какие каналы устойчивые практики транслируются в финансовые показатели?

4. Какова роль совета директоров и специализированных комитетов в системе корпоративного управления устойчивым развитием? Какие компетенции и метрики должны контролироваться на этом уровне?

5. Раскройте подходы к интеграции ESG-показателей в систему мотивации топ-менеджмента. Какие методологические и этические вызовы возникают при привязке бонусов к нефинансовым целям?

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Вопрос 1. Что такое «материальность» в контексте ESG-стратегии компании?

а) Финансовая значимость активов компании

б) Процесс выявления и приоритизации наиболее существенных экологических, социальных и управленческих тем для бизнеса и стейкхолдеров

в) Обязательное раскрытие всех данных по устойчивому развитию

г) Оценка материальных затрат на внедрение ESG-инициатив

Вопрос 2. Какой из перечисленных подходов наиболее эффективно способствует интеграции ESG в корпоративную стратегию?
а) Создание отдельного отчёта по устойчивому развитию без связи с основной стратегией
б) Включение ESG-показателей в систему KPI топ-менеджмента и привязка к вознаграждению
в) Публикация пресс-релизов об экологических инициативах
г) Участие в рейтингах устойчивого развития без внутренних изменений

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Тема 4 Региональная специфика и практика реализации устойчивого развития в РФ и странах БРИКС ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-6.1

Вопросы для опроса:

1. Охарактеризуйте ключевые элементы национальной политики устойчивого развития в РФ: таксономия «зелёных» проектов, требования регуляторов, национальные проекты. Какие вызовы и возможности они создают для бизнеса?
2. Сравните подходы к регулированию и внедрению ESG-принципов в странах БРИКС. Какие факторы (экономические, культурные, институциональные) обуславливают различия в приоритетах и темпах трансформации?
3. Раскройте специфику реализации экологических и социальных инициатив в ресурсо-ориентированных отраслях РФ (нефтегаз, металлургия, горнодобыча). Как балансируются требования декарбонизации и социально-экономическая роль этих отраслей в регионах?
4. Объясните методологические подходы к оценке реального социального воздействия корпоративных программ в регионах присутствия. Как отличить формальную отчётность от измеримого вклада в ЦУР на локальном уровне?
5. Охарактеризуйте этические дилеммы менеджера при реализации устойчивых стратегий в условиях геополитической неопределённости и санкционных ограничений. Какие принципы могут служить ориентиром для принятия взвешенных решений?

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать

презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Выбрать один или несколько правильных ответов. Запишите буквы верных ответов слитно, без пробелов и знаков препинания (пример: бвд)

1. Какие из перечисленных факторов относятся к компоненту «Social» в структуре ESG? Выберите все верные варианты.

а) Уровень выбросов парниковых газов (Scope 1–3)

б) Разнообразие и инклюзивность в найме и продвижении

в) Безопасность и охрана труда сотрудников

г) Независимость совета директоров и структура комитетов

д) Соблюдение прав человека в цепочке поставок

е) Политика борьбы с коррупцией и взяточничеством

Вопрос 1. Какой документ в РФ задаёт основные ориентиры для реализации принципов устойчивого развития на национальном уровне?

а) Федеральный закон «Об охране окружающей среды»

б) Указ Президента РФ «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года»

в) Стратегия экологической безопасности РФ

г) Все перечисленные документы в совокупности

Вопрос 2. Какая из стран БРИКС первой запустила национальную систему таксономии «зелёных» проектов?

а) Индия

б) Бразилия

в) Китай

г) ЮАР

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,15	15
КТ 2	100	0,15	15
КТ 3	100	0,15	15
КТ 4	100	0,15	15
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ 1 Тема 1. Концептуальные основы устойчивого развития и эволюция ESG-повестки

Задание 1. Анализ эволюции международных инициатив

Составьте хронологическую карту развития концепции устойчивого развития (1972–2025 гг.), включив не менее 8 ключевых событий (Стокгольмская конференция, доклад Брундтланд, Саммит Земли в Рио, ЦУР ООН, Парижское соглашение, запуск PRI, Европейский зелёный курс и др.). Для каждого события кратко укажите: суть инициативы, её влияние на формирование современной ESG-повестки.

Задание 2. Сопоставление концепций «устойчивое развитие» и «ESG»

На примере конкретной компании (по выбору) проанализируйте, как в её публичных материалах (сайт, отчёт) отражаются принципы устойчивого развития и ESG-факторы. Выделите: элементы, соответствующие классической триаде «экология–экономика–социум», специфические ESG-метрики, расхождения или пробелы в раскрытии информации. Оформите выводы в виде аналитической записки.

Практическое задание

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценивания практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно отвечает на поставленные вопросы, дает правильное определение основных понятий; демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ 2

Тема 2. Инструменты диагностики, отчётности и верификации в области устойчивого развития

Практические задания

Задание 1. Сравнительный анализ стандартов отчётности

Выберите два стандарта устойчивой отчётности (например, GRI и SASB). Заполните сравнительную таблицу по параметрам: целевая аудитория, структура, обязательность применения, отраслевая специфика, связь с финансовыми показателями. На основе анализа обоснуйте, какой стандарт целесообразнее использовать для компании среднего бизнеса в сфере промышленности.

Задание 2. Разработка плана верификации ESG-данных

Для условной производственной компании, публикующей первый отчёт по устойчивому развитию, разработайте пошаговый план подготовки к внешней верификации. Включите: (1) перечень данных, подлежащих проверке (экологические, социальные, управленческие), (2) критерии выбора верификатора, (3) этапы внутреннего аудита до привлечения третьей стороны, (4) ожидаемые результаты и выгоды от верификации.

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценивания практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно отвечает на поставленные вопросы, дает правильное определение основных понятий; демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ-3

Тема 3. Стратегическое управление и интеграция ESG в бизнес-модель

Практические задания:

Задание 1. Проведение анализа материальности (materiality assessment)

На основе открытых данных компании (по выбору) или кейса проведите упрощённый анализ материальности: (1) составьте список из 10–15 потенциально значимых ESG-тем, (2) оцените их важность для стейкхолдеров (инвесторы, сотрудники, клиенты, регуляторы) и влияние на бизнес (риски/возможности), (3) постройте матрицу материальности и выделите 3–5 приоритетных тем для стратегического фокуса.

Задание 2. Интеграция ESG-показателей в систему мотивации

Разработайте проект положения о включении нефинансовых показателей в систему KPI и бонусирования топ-менеджмента компании. Укажите: (1) 3–5 измеримых ESG-индикаторов (например, снижение углеродного следа, индекс разнообразия, уровень вовлечённости сотрудников), (2) методику расчёта и источники данных, (3) вес показателей в общей системе вознаграждения, (4) механизмы контроля и отчётности.

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценивания практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно отвечает на поставленные вопросы, дает правильное определение основных понятий; демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ 4

Тема 4. Региональная специфика и практика реализации устойчивого развития в РФ и странах БРИКС

Практическое задание:

Задание 1. Сравнительный анализ национальных таксономий «зелёных» проектов

Сравните таксономии устойчивых проектов РФ и Китая (или другой страны БРИКС по выбору) по параметрам: (1) критерии отнесения проектов к «зелёным», (2) приоритетные сектора, (3) механизмы верификации и маркировки, (4) связь с международными

стандартами (EU Taxonomy, CBI). Сформулируйте рекомендации для российской компании, планирующей привлекать «зелёное» финансирование на рынках БРИКС.

Задание 2. Разработка дорожной карты внедрения принципов устойчивого развития для регионального предприятия

На примере предприятия в вашем регионе разработайте дорожную карту интеграции принципов устойчивого развития на 3 года. Включите: (1) анализ исходной ситуации (сильные/слабые стороны), (2) приоритетные направления с учётом региональной специфики (экология, социальная политика, управление), (3) этапы, ответственных, ресурсы, (4) индикаторы результативности и механизмы отчётности.

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценивания практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно отвечает на поставленные вопросы, дает правильное определение основных понятий; демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопрос 1. (один правильный ответ) В каком году и в каком документе впервые было дано классическое определение устойчивого развития как «развития, удовлетворяющего потребности настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои потребности»?

а) 1972 г., Стокгольмская декларация

б) 1987 г., доклад Брундтланд «Наше общее будущее»

в) 1992 г., Рио-де-Жанейрская декларация

г) 2015 г., Повестка дня на период до 2030 года

Вопрос 2. (несколько правильных ответов) Какие из перечисленных принципов относятся к базовым принципам устойчивого развития?

а) Принцип межпоколенческой справедливости

б) Принцип предосторожности

в) Принцип максимизации краткосрочной прибыли

г) Принцип участия стейкхолдеров

д) Принцип неограниченного потребления ресурсов

Вопрос 3. (сопоставление) Установите соответствие между международными инициативами и их ключевым содержанием:

Принципы Экватора

Глобальный договор ООН

Инициатива PRI

Цели устойчивого развития (ЦУР)

А) 17 целей и 169 задач для достижения лучшего будущего для всех

Б) Добровольные принципы для управления экологическими и социальными рисками в проектном финансировании

В) Десять принципов в области прав человека, труда, окружающей среды и борьбы с коррупцией

Г) Принципы ответственного инвестирования с интеграцией ESG-факторов

Вопрос 4. (один правильный ответ) Что означает аббревиатура «ESG»?

а) Economic, Social, Governance

б) Environmental, Social, Governance

в) Ecological, Sustainable, Green

г) Energy, Safety, Growth

Вопрос 5. (несколько правильных ответов) Какие из перечисленных факторов относятся к компоненту «Environmental» (E) в ESG?

а) Управление отходами и циркулярная экономика

б) Гендерное разнообразие в руководстве

в) Энергоэффективность и возобновляемые источники энергии

г) Политика конфиденциальности данных

д) Сохранение биоразнообразия

Вопрос 6. (сопоставление) Установите соответствие между этапами эволюции концепции и их хронологией:

Формирование концепции устойчивого развития
Появление термина «тройной итог» (Triple Bottom Line)
Запуск принципов ответственного инвестирования (PRI)
Принятие Парижского соглашения по климату
А) 1997 г.
Б) 1987 г.
В) 2006 г.
Г) 2015 г.

Вопрос 7. (один правильный ответ) Какая организация координирует разработку и обновление Целей устойчивого развития (ЦУР)?
а) Всемирный экономический форум
б) Организация Объединённых Наций
в) Всемирный банк
г) ОЭСР

Вопрос 8. (несколько правильных ответов) Какие из утверждений верно характеризуют отличие ESG от концепции устойчивого развития?
а) ESG ориентирован преимущественно на инвесторов и финансовый сектор
б) Устойчивое развитие имеет более широкую социально-экологическую повестку
в) ESG исключает экономические аспекты из рассмотрения
г) ESG предоставляет более конкретные измеримые метрики для бизнеса

Вопрос 9. (сопоставление) Установите соответствие между терминами и их определениями:
«Зелёная» экономика
Циркулярная экономика
Социальная ответственность бизнеса (КСО)
Углеродная нейтральность
А) Экономическая модель, основанная на повторном использовании, ремонте и переработке материалов
Б) Баланс между выбросами парниковых газов и их поглощением
В) Экономика, направленная на снижение экологических рисков и дефицита природных ресурсов
Г) Добровольный вклад бизнеса в развитие общества сверх законодательных требований

Вопрос 10. (один правильный ответ) В каком году Европейская комиссия представила Европейский зелёный курс (European Green Deal)?
а) 2018 г.
б) 2019 г.
в) 2020 г.
г) 2021 г.

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.

20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных

предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность - до 15 минут. Вторая часть - выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность - 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность - 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою

индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1 Основная литература

Завьялова, Е. Б. Корпоративная социальная ответственность : учебник для вузов / Е. Б. Завьялова, Ю. К. Зайцев, Н. В. Студеникин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 125 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08409-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583839 (дата обращения: 06.04.2026).

8.2. Дополнительная литература

Устойчивое развитие и ESG : учебник / М. С. Санталова, С. А. Сергеева, И. П. Гладилина [и др.] ; под науч. ред. М. С. Санталовой. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2024. - 366 с. – ISBN 978-5-394-06022-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2198450 (дата обращения: 06.04.2026). – Режим доступа: по подписке.

Финансовый менеджмент: механизмы обоснования бизнес-решений : учебник для вузов / под редакцией А. З. Бобылевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21805-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/590504 (дата обращения: 06.04.2026).

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1) Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2) Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3) Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;

4) Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5) Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6) Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7) Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8) Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9) Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10) Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11) Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.01.03 Управление проектами и программами

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ
Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса

Заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н. А.С. Чумаков

Заведующий кафедрой:

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А. Е. Чунина.

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.01.01.03 Управление проектами и программами рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента факультета управления, экономики и права.

Протокол № 05 от «26» декабря 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Управление проектами и программами в современном мире обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)***	**Код компетенции ****	**Наименование Компетенции ****	**Код индикатора достижения компетенций ****	**Наименование индикатора достижения компетенций ****	**Образовательный результат ****
	ПК-2	Способен проводить аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	ПК-2.1	ПК-2.1 проводит аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации	ПК-2.1.З-1 Знает методологию, стандарты, критерии и процедуры проведения аудита системы процессного управления, требования к оценке соответствия и целевым показателям эффективности организации ПК-2.1.У-1 Умеет проводить комплексный аудит системы процессного управления организации, оценивать её соответствие установленным требованиям.
	ПК-4	Способен разрабатывать, внедрять и руководить методиками, регламентами и программами трансформации процессной архитектуры организации	ПК-4.1	ПК-4.1 разрабатывает и внедряет методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации	ПК-4.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки и внедрения методик и регламентов трансформации процессной архитектуры организации ПК-4.1.У-1 Умеет разрабатывать и внедрять методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации и обосновывать их применение с учётом

					стратегических целей бизнеса

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:
2 з.е., 72 ак.час
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий:
- заочная форма обучения:
8 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них
4 ак.час на лекции
4 ак.час на практические занятия.
60 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

К.М.01.ДЭ.01.01.03 Управление проектами и программами изучается во 2-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:
- Методы исследования в менеджменте.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины
Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Основы управления проектами	6	0,5			0,5								5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2	Методологии и стандарты управления проектами	6	0,5			0,5								5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3	Инициация и планирова	8	0,5			0,5								7	Тестирование, Контрольное задание

	ние проекта													
Тема 4	Управление рисками и качеством в проектах	8	0,5			0,5							7	Тестирование, Контрольное задание
Тема 5	Управление командой проекта и коммуникациями	8	0,5			0,5							7	Тестирование, Контрольное задание
Тема 6	Мониторинг, контроль и завершение проекта	8	0,5			0,5							7	Тестирование, Контрольное задание
Тема 7	Управление программами и портфелями проектов	8	0,5			0,5							7	Тестирование, Контрольное задание
Тема 8	Аудит системы процессного управления	10	0,5			0,5							9	Тестирование, Контрольное задание
Тема 9	Трансформация процессной архитектур	10											9	Тестирование, Контрольное задание

	ы организации													
Консультация														
Промежуточная аттестация		4							4				зачет	
Итого		72	4			4		2		4			58	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Основы управления проектами ПК-2, ПК-4.

Рассматриваются базовые понятия: проект, программа, портфель проектов. Изучается жизненный цикл проекта (инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение). Анализируются роли участников проекта (спонсор, руководитель проекта, команда, стейкхолдеры) и критерии успешности проекта (соблюдение сроков, бюджета, качества, удовлетворённость заказчика).

Тема 2. Методологии и стандарты управления проектами ПК-2, ПК-4.

Проводится сравнительный анализ традиционных (каскадная модель, PMBOK, PRINCE2) и гибких (Agile, Scrum, Kanban) методологий. Обсуждаются условия применимости каждой методологии, преимущества и ограничения. Изучаются стандарты управления проектами (ISO 21500, ГОСТ Р 54869-2011).

Тема 3. Инициация и планирование проекта ПК-2, ПК-4.

Описываются процессы разработки устава проекта, определения целей по SMART. Детально рассматривается создание иерархической структуры работ (WBS), построение сетевых графиков (PERT, CPM) и диаграммы Ганта. Изучаются методы оценки ресурсов, длительности операций и бюджетирования.

Тема 4. Управление рисками и качеством в проектах ПК-2, ПК-4.

Изучаются процессы идентификации, качественного и количественного анализа рисков, планирования реагирования. Рассматриваются методы контроля рисков. В части качества — стандарты ISO 9000, методы PDCA, Six Sigma, контрольные листы, диаграммы Исикавы.

Тема 5. Управление командой проекта и коммуникациями ПК-2, ПК-4.

Анализируются подходы к формированию проектной команды, распределению ролей (матрица RACI). Изучаются теории мотивации (Маслоу, Герцберг) и лидерские стили. Рассматривается план коммуникаций, управление конфликтами и виртуальными командами.

Тема 6. Мониторинг, контроль и завершение проекта ПК-2, ПК-4.

Изучаются методы контроля выполнения: освоенный объём (Earned Value Management), анализ трендов, отчётность. Рассматривается управление изменениями (процедура запроса на изменение). Описывается процесс закрытия проекта, включая постпроектный анализ (lessons learned).

Тема 7. Управление программами и портфелями проектов ПК-2, ПК-4.

Разъясняются отличия программы от отдельного проекта, портфеля от программы. Изучается управление выгодами программы, синхронизация зависимостей между проектами. Рассматриваются методы приоритизации проектов в портфеле (балльные методы, экономические показатели).

Тема 8. Аудит системы процессного управления ПК-2, ПК-4.

Определяются цели, объекты и периодичность аудита процессов. Изучается методика проведения аудита: планирование, сбор данных (интервью, наблюдение, анализ документов), оценка соответствия регламентам и целевым показателям. Формируются навыки документирования несоответствий и подготовки отчёта.

Тема 9. Трансформация процессной архитектуры организации ПК-2, ПК-4.

Рассматриваются подходы к реинжинирингу бизнес-процессов (Хаммер, Чампи). Изучаются нотации моделирования процессов (IDEF0, BPMN, EPC). Отрабатываются навыки разработки регламентов и методических документов. Анализируются этапы внедрения процессных изменений и оценка их эффективности (KPI процессов).

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Управление проектами и программами в современном мире входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательн	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

	ость	ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Опрос по темам 1-9	100	0,15	15
Контрольная точка 2	100	0,15	15

Тестовые задания по темам 4-6			
Контрольная точка 3 Контрольные задачи по темам 7-9	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		0,6	60
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи в журнале РИНЦ по теме дисциплины	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			30
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			90

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 30 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат участника) – 20 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат призера) – 80 баллов.

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Управление проектами и программами в современном мире используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1. ПК-2, ПК-4

Типовые вопросы для опроса:

1. Дайте определение проекта, программы и портфеля проектов. В чём их ключевые различия?
2. Перечислите основные фазы жизненного цикла проекта и кратко охарактеризуйте каждую.
3. Назовите ключевых стейкхолдеров проекта. Какие методы используются для их идентификации и анализа интересов?
4. Какие критерии позволяют оценить успешность проекта? Приведите примеры.

Типовые оценочные материалы по теме 2. ПК-2, ПК-4

Типовые вопросы для опроса:

1. В чём заключается отличие каскадной (Waterfall) модели управления проектами от гибких (Agile) методологий?
2. Назовите основные роли, артефакты и события в рамках Scrum.
3. Какие стандарты управления проектами (PMBOK, PRINCE2, ISO 21500) вы знаете? В чём их особенности?
4. Как выбрать методологию управления проектом в зависимости от его типа и условий реализации?

Типовые оценочные материалы по теме 3. ПК-2, ПК-4

Типовые вопросы для опроса:

1. Что такое устав проекта и какие разделы он должен содержать?
2. Сформулируйте цель проекта по критериям SMART. Приведите пример.
3. Что такое иерархическая структура работ (WBS)? Каковы принципы её построения?
4. Какие методы используются для оценки длительности операций и бюджетирования проекта?

Типовые оценочные материалы по теме 4. ПК-2, ПК-4

Типовые вопросы для опроса:

1. Перечислите этапы управления рисками проекта. В чём заключается качественный и количественный анализ рисков?
2. Какие стратегии реагирования на риски существуют? Приведите примеры для каждой стратегии.
3. Назовите основные инструменты управления качеством в проекте (диаграмма Исикавы, контрольные листы, PDCA).
4. Чем отличается контроль качества от assurance качества?

Типовые оценочные материалы по теме 5. ПК-2, ПК-4

Типовые вопросы для опроса:

1. Какие роли выделяют в проектной команде? Что такое матрица ответственности RACI?
2. Назовите основные теории мотивации (Маслоу, Герцберг) и приведите примеры их применения в управлении проектами.
3. Какие стили лидерства наиболее эффективны в проектном управлении?
4. Из каких элементов состоит план коммуникаций проекта? Почему важно управлять конфликтами в команде?

Типовые оценочные материалы по теме 6. ПК-2, ПК-4

Типовые вопросы для опроса:

1. Что такое метод освоенного объёма (EVM)? Какие показатели (PV, EV, AC, CPI, SPI) используются?
2. Как интерпретировать значения CPI и SPI? Какие корректирующие действия могут быть приняты при отклонениях?
3. Опишите процедуру управления изменениями в проекте (запрос на изменение, анализ, утверждение).
4. Какие документы должны быть подготовлены при закрытии проекта? Что такое постпроектный анализ (lessons learned)?

Типовые оценочные материалы по теме 7. ПК-2, ПК-4

Типовые вопросы для опроса:

1. В чём отличие программы от отдельного проекта? Что такое управление выгодами программы?
2. Дайте определение портфеля проектов. Какие методы приоритизации проектов в портфеле существуют?
3. Какие типы зависимостей между проектами в программе вы знаете? Приведите примеры.
4. Как портфельное управление связано со стратегическими целями организации?

Типовые оценочные материалы по теме 8. ПК-2, ПК-4

Типовые вопросы для опроса:

1. Каковы цели и задачи аудита системы процессного управления?
2. Перечислите этапы проведения аудита бизнес-процессов.
3. Какие методы сбора данных используются при аудите (интервью, наблюдение, анализ документов)? В чём их преимущества и недостатки?
4. На основе каких критериев оценивается соответствие процессов установленным требованиям?

Типовые оценочные материалы по теме 9. ПК-2, ПК-4

Типовые вопросы для опроса:

1. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов? Назовите его основные принципы.
2. Какие нотации моделирования процессов (IDEF0, BPMN, EPC) вы знаете? В чём их отличия?
3. Из каких разделов состоит регламент процесса? Какова структура методического документа по управлению процессами?
4. Какие показатели KPI используются для оценки эффективности трансформации процессной архитектуры? Приведите примеры.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки,

	за работу в рамках КТ, которое может набрать студент		участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.
Тема 1-9.

Опрос.

1. Дайте определение проекта. Чем проект отличается от операционной деятельности?
2. Перечислите основные фазы жизненного цикла проекта.
3. Назовите ключевых стейкхолдеров проекта и их интересы.
4. В чём отличие каскадной модели от гибких методологий (Agile)?
5. Какие стандарты управления проектами вы знаете?
6. Что такое устав проекта и для чего он нужен?
7. Сформулируйте цель проекта по критериям SMART.
8. Что такое иерархическая структура работ (WBS)? Приведите пример.
9. Как построить диаграмму Ганта? Какие данные для этого нужны?
10. Назовите основные методы оценки длительности операций проекта.
11. Перечислите этапы управления рисками проекта. Какие стратегии реагирования на риски существуют?
12. Какие инструменты управления качеством проекта вы знаете? (диаграмма Исикавы, контрольные листы, PDCA)
13. Что такое матрица ответственности RACI? Приведите пример распределения ролей.
14. Какие показатели используются в методе освоенного объёма (EVM)? Как интерпретировать CPI и SPI?
15. Опишите процедуру управления изменениями в проекте (от запроса до утверждения).
16. Чем программа отличается от портфеля проектов? Что такое управление выгодами программы?
17. Назовите основные этапы проведения аудита бизнес-процессов.
18. Какие методы сбора данных используются при аудите процессов? (интервью, наблюдение, анализ документов)
19. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов? Назовите его ключевые принципы.
20. Какие нотации моделирования процессов (IDEF0, BPMN, EPC) вы знаете? В чём их отличия?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2.

Тема 4-6

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

1. Какой метод используется для контроля освоенного объёма проекта?
   A) PERT
   B) EVM
   C) WBS
   D) PDCA
   Правильный ответ: B
2. Какие из перечисленных инструментов применяются для управления качеством? (выбрать несколько)
   A) Диаграмма Исикавы
   B) Контрольный листок
   C) Матрица RACI
   D) Диаграмма Ганта
   Правильные ответы: A, B
3. Установите соответствие между этапом управления рисками и его содержанием:
1. Идентификация рисков → A) Оценка вероятности и последствий
2. Анализ рисков → Б) Разработка мер реагирования
3. Планирование реагирования → B) Выявление возможных рисков
   Ответ: 1-B, 2-A, 3-Б
4. Как называется процесс формального принятия изменений в проекте?
   Краткий ответ: управление изменениями (Change Control)

5. Расположите в правильной последовательности стадии командообразования по Такману:
   A) Нормирование
   B) Формирование
   C) Расформирование
   D) Конфликт
   E) Работа
   Ответ: B, D, A, E, C

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3 (темы 7–9)

Контрольные задания:

Задача 1 (тема 7)

Условие: Компания реализует три проекта: А (срок 6 мес., бюджет 10 млн руб., ожидаемая выгода 15 млн руб.), Б (срок 12 мес., бюджет 20 млн руб., выгода 35 млн руб.), В (срок 3 мес., бюджет 5 млн руб., выгода 6 млн руб.). Ресурсы ограничены: можно запустить не более двух проектов одновременно, общий бюджет не более 25 млн руб.

Задание: Определите, какие проекты следует включить в портфель, максимизируя выгоду. Обоснуйте выбор.

Методические указания: Рассчитайте ROI для каждого проекта (выгода/бюджет). Учтите сроки и бюджетные ограничения. Приоритизируйте проекты по ROI и ограничениям.

Задача 2 (тема 8)

Условие: В ходе аудита процесса «Закупка материалов» выявлено: среднее время согласования заявки – 10 дней при нормативе 3 дня; 30% заявок возвращаются на доработку из-за неполных данных.

Задание: Определите возможные причины отклонений. Предложите не менее трёх рекомендаций по устранению причин. Оформите фрагмент отчёта аудита.

Методические указания: Используйте метод «5 почему» для поиска причин. Рекомендации должны быть конкретными (изменение регламента, автоматизация, обучение персонала).

Задача 3 (тема 9)

Условие: Компания переходит на процессное управление. Разработан регламент процесса «Обработка заказа клиента», но сотрудники не соблюдают его, ссылаясь на неудобство.

Задание: Предложите план мероприятий по внедрению регламента, включающий

обучение, мотивацию и контроль. Оцените ожидаемую эффективность внедрения (качественно).
Методические указания: Используйте модель ADKAR (осознание, желание, знания, способности, закрепление). Для оценки эффективности укажите KPI (время обработки заказа, количество ошибок).

Задача 4 (тема 7)

Условие: В программу развития региона входят проекты: строительство дороги, модернизация школы, внедрение электронного документооборота в администрации. Проекты независимы, но ресурсы ограничены.
Задание: Обоснуйте критерии для определения приоритетов проектов в программе. Распределите приоритеты и объясните решение.
Методические указания: Используйте многокритериальную оценку (социальная значимость, срочность, стоимость, риски). Примените метод попарного сравнения или бальную оценку.

Задача 5 (тема 9)

Условие: Процесс «Согласование договора» состоит из 7 последовательных шагов. Время прохождения заявки в среднем 12 дней. Руководство поставило цель сократить время до 5 дней.
Задание: Примените метод реинжиниринга для оптимизации процесса. Предложите новую схему процесса (не менее трёх изменений). Опишите ожидаемый результат.
Методические указания: Используйте нотацию BPMN или блок-схему. Рассмотрите параллелизацию шагов, исключение непродуктивных согласований, автоматизацию.
Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютерного оборудования и программного обеспечения.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопросы к зачету:

1. Определение проекта, программы, портфеля проектов.
2. Жизненный цикл проекта: фазы и их содержание.
3. Стейкхолдеры проекта: методы идентификации и анализа.
4. Классификация методологий управления проектами (Waterfall, Agile).
5. Основные положения стандарта PMBOK.
6. Принципы Scrum: роли, артефакты, события.
7. Устав проекта: цели, содержание, подписанты.
8. Критерии SMART для постановки целей проекта.
9. Иерархическая структура работ (WBS): принципы построения.
10. Сетевые графики и диаграмма Ганта.
11. Методы оценки длительности операций (PERT, аналогии, экспертные).
12. Бюджетирование проекта: виды смет.
13. Идентификация и качественный анализ рисков.
14. Количественный анализ рисков (метод Монте-Карло, анализ чувствительности).
15. План реагирования на риски: стратегии (уклонение, передача, снижение, принятие).
16. Стандарты качества в проектах (ISO 9000, Six Sigma).
17. Инструменты контроля качества (диаграмма Исикавы, контрольные карты).
18. Формирование проектной команды: роли и компетенции.
19. Матрица ответственности RACI.
20. Мотивация команды проекта: теории содержания и процесса.
21. План коммуникаций: структура, методы, частота.
22. Управление конфликтами в проектной команде.
23. Метод освоенного объёма (EVM): показатели PV, EV, AC, CPI, SPI.
24. Процедура управления изменениями в проекте.
25. Закрытие проекта: этапы, документы, постпроектный анализ.
26. Отличие программы от проекта: управление выгодами.
27. Портфельное управление: методы приоритизации проектов.
28. Цели и задачи аудита процессного управления.
29. Этапы проведения аудита бизнес-процессов.
30. Методы сбора данных при аудите (интервью, наблюдение, анализ документов).
31. Критерии оценки соответствия процессов регламентам.
32. Реинжиниринг бизнес-процессов: принципы и этапы.
33. Нотации моделирования процессов (IDEF0, BPMN, EPC).
34. Разработка регламентов процессов: структура и требования.
35. Оценка эффективности трансформации процессной архитектуры (KPI процессов).

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40

Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютеров и программное обеспечение.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины предполагает, как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки магистров, она формирует ответственность, дисциплинированность и способствует осознанной познавательной активности, выработке практических навыков работы с учебной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом (см. ранее). Изучение дисциплины завершается зачетом/экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения практических занятий, активной работы в процессе занятий, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

В ходе практических занятий происходит изучение и освоение учебных тем. Они

служат для ознакомления с материалом, развития необходимых коммуникативных умений и навыков, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию, обучающемуся необходимо:

- повторять пройденный ранее учебный материал по рекомендованному учебнику, а также с опорой на личные конспекты занятий;
- выполнять заданные преподавателем устные и письменные задания, служащие систематизации знаний и подготовкой к следующему занятию.

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием рекомендованного учебника, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;
- выполнение индивидуальных домашних заданий;
- подготовку устного выступления на практическом занятии;
- подготовку презентаций к выступлениям;
- подготовку диалога;
- написание реферата в виде социологического исследования;
- подготовка к публичной защите реферата;
- подготовка к промежуточной аттестации.

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к промежуточной аттестации, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к промежуточной аттестации студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к промежуточной аттестации включает в себя следующие этапы:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие промежуточной аттестации по темам курса;
- посещение специальных часов консультаций с преподавателем.

Самостоятельная работа студентов является важным этапом подготовки к зачету/экзамену, поскольку студент имеет возможность оценить уровень собственных знаний и своевременно восполнить имеющиеся пробелы.

Основным источником подготовки к промежуточной аттестации являются рекомендованные учебники, где учебный материал дается в систематизированном виде, а также конспекты занятий, в которых основные положения его детализируются, подкрепляются уточнениями преподавателя. В ходе подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемого материала.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является

наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад – это специально подготовленное аналитическое сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Возможно использование кратких тезисов выступления. Структура доклада включает:

1. Введение:

– указывается тема и цель доклада;

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины доклада, а также тематические разделы содержания доклада;

– намечаются методы решения представленной в докладе проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти минут.

Методические рекомендации по подготовке письменного домашнего задания

Письменное домашнее задание является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Письменное ДЗ направлено на:

- углубление понимания ключевых концепций дисциплины посредством применения теории на практике;
- развитие критического мышления и умения аргументированно излагать свои мысли;
- формирование навыков научно-исследовательской деятельности, включая анализ информации и оформление результатов в соответствии с академическими стандартами.

Индивидуальность работы. ДЗ выполняется каждым студентом самостоятельно. Вопросы для ДЗ размещены в системе дистанционного обучения (СДО) по каждой теме курса. Ответы должны:

- точно соответствовать поставленному вопросу;
- быть логически структурированными (введение, основная часть, выводы);
- сочетать краткость изложения с полнотой раскрытия темы (рекомендуемый объем — 1–2 страницы на вопрос);
- опираться на материалы лекций, семинаров и рекомендованную литературу, дополняя их собственным анализом.

Ответы должны демонстрировать понимание лекционного материала и его развитие в контексте поставленной задачи.

Требования к оформлению работы

Готовое задание оформляется в электронном виде в формате Microsoft Word (.docx) и должно соответствовать следующим стандартам:

3.1. Общие правила

- Тип документа: Текстовый файл с расширением .docx.
- Поля страницы: 2,5 см со всех сторон.
- Шрифт: Times New Roman, размер 14 пунктов.
- Межстрочный интервал: 1,5.
- Выравнивание: по ширине.
- Отступ абзаца: 1,25 см.

Работа должна соответствовать требованиям ГОСТ 2018 (ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»). Особое внимание уделите:

- правильному оформлению ссылок на источники в тексте (в квадратных скобках с 4. Порядок сдачи и проверки:
- Работа загружается в СДО в раздел, соответствующий теме курса, до дедлайна, указанного преподавателем.
- Название файла формируется по шаблону:

ФИО_№ Темы (например, Иванов_3.docx).

- После проверки преподаватель выставляет оценку и оставляет комментарии в системе дистанционного обучения. При необходимости работа может быть возвращена на доработку.

Методические рекомендации по подготовке реферата в виде социологического исследования

Социологическое исследование является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Примерный перечень тем социологических исследований определяется программой дисциплины. Тему социологического исследования студент выбирает из перечня рекомендуемых преподавателем, либо предлагает самостоятельно, но с учетом рекомендаций.

Требования к содержанию, объему и оформлению исследования, а также критерии его оценки устанавливаются преподавателем с учетом специфики дисциплины. При их отсутствии студент руководствуется общими требованиями, изложенными в настоящих методических указаниях.

Содержание исследования. Социологическое исследование, как правило, должно содержать следующие структурные элементы:

1) титульный лист – 1стр.;
2) содержание – 1 стр.;
3) программа исследования – 2-3 стр.;
4) рабочий план-график – 1 стр.;
5) выводы – 2-3 стр.;
6) список использованных источников – 1-2 стр.;
7) последний лист для замечаний – 1 стр.;
8) приложения (при необходимости) – без ограничений.

Титульный лист исследования оформляется по установленному образцу.

В содержании приводятся наименования структурных частей исследования с указанием номера страницы, с которой начинается соответствующий раздел.

В программе дается описание теоретической и методологической части исследования: обосновывается актуальность выбранной темы; определяется цель работы и задачи, подлежащие решению для её достижения; описываются объект и предмет исследования, информационная база исследования, выдвигаются гипотезы, описываются методы исследования.

В плане-графике в виде таблицы указываются основные виды работ, сроки выполнения.

В заключении логически последовательно излагаются выводы, к которым пришел студент в результате проведения исследования, анализируются полученные данные. Заключение должно кратко характеризовать достижение всех поставленных в программе

гипотез.

Список использованных источников является составной частью работы и отражает степень изученности рассматриваемой проблемы. Количество источников в списке определяется студентом самостоятельно.

В приложения следует относить инструментарий сбора первичной социологической информации а также статистической обработки полученной информации.

Оформление исследования:

1. Готовое социологическое исследование выкладывается в соответствующий

3. Файл WORD, шрифт - «Times New Roman», размер шрифта - № 14, межстрочный интервал – полуторный.

4. Текст исследования, таблицы и иллюстрации следует располагать на листах, соблюдая следующие размеры полей: левое поле – 30 мм, правое поле - 10 мм, верхнее поле - 20 мм, нижнее поле - 20 мм. При печати текстового материала следует использовать выравнивание «по ширине» (двухстороннее выравнивание).

5. Нумерация страниц – сквозная, начиная с титульного листа. Непосредственно на титульном листе номер страницы не ставится, номера последующих страниц проставляются в правом верхнем углу арабскими цифрами (шрифт №10), без точки в конце.

6. Названия структурных элементов располагаются на отдельных строках и выполняются жирным шрифтом, прописными (заглавными) буквами (СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ и т.д.), без переносов и с выравниванием по центру. Эти заголовки отделяются от текста межстрочным интервалом. Подчеркивать заголовки не следует. Точку в конце заголовка ставить не нужно.

7. Абзацный отступ (отступ в начальной строке текста абзаца) должен составлять 12-15 мм.

8. Текст должен быть четким, законченным, понятным. Орфография и пунктуация текста должны соответствовать ныне действующим правилам.

9. При ссылке на источник после упоминания о нем в тексте проставляется в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников. В необходимых случаях (обычно при использовании цифровых данных или цитаты) указываются и страницы источника, на которых помещается используемая информация.

Подготовка к защите реферата и написанию презентации

Подготовка к защите реферата направлена на демонстрацию глубины понимания темы, умения аргументированно излагать свои мысли и отвечать на вопросы комиссии.

Требования к защите:

Выступление должно быть кратким (5–7 минут), структурированным и содержательным;

Не следует читать текст с листа — используйте тезисный план или слайды;

Презентация должна поддерживать речь, а не заменять её — минимум текста, максимум визуализации (схемы, графики, ключевые тезисы);

Ответы на вопросы должны быть точными, обоснованными и соответствовать содержанию работы.

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Кузнецова, Н. С. Управление проектами : учебное пособие / Н. С. Кузнецова, Л. П. Филатова. — Москва : Ай Пи Эр Медиа, 2021. — 189 с. — URL: https://www.iprbookshop.ru/142774.html (дата обращения: 04.04.2026). — Текст : электронный.

2. Голдратт-Ашлаг, Э. Критическая цепь (управление проектами) : учебное пособие / Э. Голдратт-Ашлаг. — Москва : Ай Пи Эр Медиа, 2020. — 256 с. — URL: https://www.iprbookshop.ru/149402.html (дата обращения: 04.04.2026). — Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Ермошин, Н. А. Управление проектами в современной организации : учебное пособие / Н. А. Ермошин, Ю. Г. Лазарев, О. Р. Бирюков [и др.]. — Москва : Ай Пи Эр Медиа, 2022. — 210 с. — URL: https://www.iprbookshop.ru/152107.html (дата обращения: 04.04.2026). — Текст : электронный.

2. Алесинская, Т. В. Проектный менеджмент : учебное пособие / Т. В. Алесинская, К. В. Дрокина. — Москва : Ай Пи Эр Медиа, 2022. — 175 с. — URL: https://www.iprbookshop.ru/152209.html (дата обращения: 04.04.2026). — Текст : электронный.

3. Грекул, В. И. Управление проектами : учебное пособие / В. И. Грекул, Н. Л. Коровкина, Ю. В. Куприянов. — Москва : Ай Пи Эр Медиа, 2021. — 198 с. — URL: https://www.iprbookshop.ru/146354.html (дата обращения: 04.04.2026). — Текст : электронный.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Об информации, информационных технологиях и о защите информации : федер. закон Рос. Федерации от 27.07.2006 № 149-ФЗ // КонсультантПлюс : справ.-правовая система.

2. О персональных данных : федер. закон Рос. Федерации от 27.07.2006 № 152-ФЗ // КонсультантПлюс : справ.-правовая система.

3. ГОСТ Р 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. — Введ. 2012-09-01. — Москва : Стандартинформ, 2011.

4. ГОСТ Р 54871–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. — Введ. 2012-09-01. — Москва : Стандартинформ, 2011.

8.4 Интернет-ресурсы

1 http://www.evernote.com– Информационный менеджер

2 http://www.gpntb.ru- Государственная публичная научно-техническая библиотека.

3 http://www.nlr.ru - Российская национальная библиотека.

4 http://www.rsl.ru-http://www.rsl.ru/ Российская государственная библиотека.

5 http://www.integrum.ru-http://www.integrum.ru/ База данных по организациям России.

6 http://www.gosuslugi.ru/ - федеральный портал государственных услуг Российской Федерации.

7 http://kremlin.ru/- сервер органов государственной власти России.

8 http://www.duma.gov.ru/- сервер Государственной думы РФ.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.01.04 Финансовый анализ и управление эффективностью бизнеса

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент
А. Е. Чунина

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н.,
доцент А. Е. Чунина.

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.01.01.04 «Финансовый анализ и управление эффективностью бизнеса» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1 Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.01.04 «Финансовый анализ и управление эффективностью бизнеса» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-1 Способен анализировать, разрабатывать и внедрять систему процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	ПК-1.1 анализирует систему процессного управления организации для целей ее проектирования и совершенствования	ПК-1.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа, проектирования и совершенствования системы процессного управления организации в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса ПК-1.1.У-1 Умеет проводить комплексный анализ системы процессного управления организации, выявлять проблемы и резервы её развития, обосновывать направления проектирования и совершенствования бизнес-процессов для достижения стратегических целей бизнеса
Документационное обеспечение работы с персоналом Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-3 Способен анализировать, разрабатывать и усовершенствовать процессную архитектуру организации	ПК-3.1 Анализирует и разрабатывает процессную архитектуру организации	ПК-3.1.З-1 Знает принципы, методы и инструменты анализа и проектирования процессной архитектуры организации, требования к её структурированию и согласованию со стратегическими целями бизнеса ПК-3.1.У-1 Умеет проводить анализ действующей процессной архитектуры организации, разрабатывать её проектные модели и обосновывать управленческие решения по формированию структуры бизнес-процессов

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 2 з.е., 72 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 4 академических часов практических занятий,
- 60 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часов контроль

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.01.04 Финансовый анализ и управление эффективностью бизнеса изучается в 3 семестре.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных при изучении изучение экономико-аналитических дисциплин уровня бакалавриата.

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Содержание и значение финансового анализа в деятельности компании	11	0,5			0,5								10	конспект лекций, устный опрос, тестирование
Тема 2.	Общий анализ финансового состояния организации	11	0,5			0,5								10	устный опрос, решение задач
Тема 3.	Анализ коэффициентов финансового положения организации	11	0,5			0,5								10	устный опрос, решение задач
Тема 4.	Анализ деловой и рыночной активности компании	11	0,5			0,5								10	устный опрос, решение задач
Тема 5.	Ключевые показатели эффективности и их роль в управлении	12	1			1								10	конспект лекций, устный опрос
Тема 6.	Анализ целевых значений ключевых показателей и повышение эффективности работы структурных подразделений	12	1			1								10	устный опрос, решение задач
Контроль		4								4					зачет
Итого		72	4			4				4				60	

Используемые сокращения:
Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);
ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);
ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);
КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);
ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.
СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Содержание и значение финансового анализа в деятельности компании ПК-1.1, ПК-3.1

Сущность и задачи финансового анализа. Внешний и внутренний финансовый анализ. Пользователи результатами финансового анализа. Роль финансового анализа в принятии управленческих решений. Информационная база проведения финансового анализа. Финансовый контур управления в системе сбалансированных показателей (BSC).

Тема 2. Общий анализ финансового состояния организации ПК-1.1, ПК-3.1

Назначение анализа финансового состояния организации. Виды финансового состояния. Составление аналитических форм баланса и отчета о прибылях и убытках. Анализ актива баланса, анализ пассива баланса, анализ отдельных разделов баланса, анализ финансовых результатов деятельности предприятия. Применение приемов сравнительного анализа. Показатели структуры баланса, показатели динамики баланса, показатели структурной динамики баланса.

Тема 3. Анализ коэффициентов финансового положения организации ПК-1.1, ПК-3.1

Назначение финансовых коэффициентов и особенности их применения при анализе отдельного предприятия и при сравнительном анализе нескольких предприятий. Нормальные значения основных финансовых коэффициентов. Бальная оценка финансового состояния. Границы классов организаций: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент критической оценки, коэффициент текущей ликвидности, доля оборотных средств в активах, коэффициент обеспеченности собственными средствами, коэффициент капитализации, коэффициент финансовой независимости, коэффициент финансовой устойчивости.

Тема 4. Анализ деловой и рыночной активности компании ПК-1.1, ПК-3.1

Основные направления анализа деловой активности предприятия. Система показателей для анализа эффективности использования ресурсов – показатели оборачиваемости. Временной и структурный анализ отчета о прибылях и убытках (оценка результативности деятельности компании). Анализ доходности (показатели рентабельности). Показатели рентабельности совокупного капитала, рентабельности собственного капитала и рентабельности инвестированного капитала как критерии экономической эффективности организации. Факторное разложение показателей рентабельности капитала. Формула Дюпона. Система показателей финансового состояния и результатов деятельности организации как факторов рентабельности собственного капитала.

Тема 5.Ключевые показатели эффективности и их роль в управлении ПК-1.1, ПК-3.1

Разработка ключевых показателей для финансовых стратегических целей. Показатели рыночной стоимости, прибыли, доходов и расходов. Разработка KPI для продуктово-рыночной стратегии. Показатели, измеряющие клиентов, продукты и другие маркетинговые аспекты. Разработка ключевых показателей по приоритетным бизнес-процессам. Показатели производительности, стоимости, длительности и качества бизнес-процессов. Разработка KPI по персоналу, информационной системе и прочим важным ресурсам компании. Определение целевых значений KPI и их балансировка. Введение в управление индексов удовлетворенности заинтересованных сторон.

Тема 6. Анализ целевых значений ключевых показателей и повышение эффективности работы структурных подразделений ПК-1.1, ПК-3.1

Использование статистических методов для определения плановых значений KPI. Проведение сравнительного анализа. Использование экспертных оценок в методиках расчета целевых значений. Расчет целевых значений KPI на плановый период. Балансировка показателей. Сбор фактических значений ключевых показателей компании, ее бизнес-процессов и структурных подразделений. Система отчетности по ключевым показателям. План-фактный анализ выполнения ключевых показателей. Типовые подходы к повышению эффективности бизнес-процессов и работы структурных подразделений.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине «Методы оптимизации в экономической безопасности» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ, решение ситуационных задач и заданий.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС (зачет)

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Темы для опроса:

1. Назовите формы и виды финансового анализа
2. Что такое внешний и внутренний финансовый анализ.
3. Дайте понятие методов и методики проведения финансового анализа.
4. Назовите количественные, качественные и универсальные методы финансового анализа.
5. Что такое неформализованные и формализованные методы анализа.
6. Назовите особенности корпоративной финансовой информации.
7. Назовите стандарты раскрытия корпоративной финансовой информации
8. Охарактеризуйте состав финансовой отчетности по российским стандартам бухгалтерского учета и международным стандартам финансовой отчетности.
9. Что такое сводная и консолидированная отчетность.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Сущность и задачи финансового анализа

Какие задачи решает финансовый анализ в современной практике корпоративного управления? (Выберите несколько)

А) Оценка ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия

Б) Выявление резервов повышения эффективности использования активов и капитала

В) Исключительно расчет налоговых обязательств для фискальных органов

Г) Прогнозирование денежных потоков и оценка инвестиционной привлекательности бизнеса

Д) Формирование бухгалтерского баланса без последующей аналитической интерпретации

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Финансовый анализ носит диагностический, прогностический и управленческий характер. Он оценивает текущее финансовое состояние (А), выявляет скрытые резервы роста эффективности (Б) и моделирует будущие денежные потоки для обоснования стратегических и инвестиционных решений (Г). Варианты В и Д неверны: налоговый расчет и формальное составление отчетности относятся к бухгалтерскому/налоговому учету, тогда как анализ подразумевает интерпретацию данных, выявление причинно-следственных связей и выработку рекомендаций.

ВОПРОС 2. Внешний и внутренний финансовый анализ

В чём заключаются принципиальные различия между внешним и внутренним финансовым анализом? (Выберите один)

А) Внешний анализ опирается на публичную отчетность и проводится сторонними пользователями для оценки кредитоспособности и инвестиционной привлекательности, тогда как внутренний использует конфиденциальные управленческие данные для оперативного планирования, контроля и корректировки стратегии

Б) Внешний анализ всегда детальнее внутреннего, так как проводится сертифицированными аудиторами

В) Внутренний анализ публикуется в открытом доступе для повышения прозрачности, а внешний носит строго конфиденциальный характер

Г) Различий нет, оба вида анализа используют одинаковые источники, глубину детализации и решают идентичные задачи

Правильный ответ: А

Пояснение: Ключевое различие – в доступе к информации и целях использования. Внешний анализ ограничен агрегированной публичной отчетностью и служит для оценки рисков/доходности инвесторами, кредиторами, регуляторами. Внутренний анализ обладает доступом к первичным данным, управленческим отчетам, бюджетам и детализации по ЦФО, что позволяет проводить оперативный контроль, маржинальный анализ и сценарное моделирование. Остальные варианты искажают методологическую суть обоих видов анализа.

ВОПРОС 3. Пользователи результатов финансового анализа

Какие группы стейкхолдеров заинтересованы в результатах финансового анализа и какие цели они преследуют? (Выберите несколько)

А) Инвесторы и акционеры – оценка доходности капитала, дивидендной политики и долгосрочной стоимости бизнеса

Б) Кредиторы и банки – анализ платежеспособности, кредитоспособности, покрытия процентов и структуры долговой нагрузки

В) Только налоговые органы, так как финансовый анализ тождественен налоговому контролю

Г) Менеджмент компании – выявление узких мест, оптимизация затрат, обоснование инвестиционных и операционных решений

Д) Поставщики и подрядчики – оценка надежности контрагента, рисков срыва платежей и стабильности сотрудничества

Правильные ответы: А, Б, Г, Д

Пояснение: Финансовый анализ востребован широкой стейкхолдерской аудиторией, чьи интересы варьируются: инвесторы фокусируются на ROI и TSR, кредиторы – на ликвидности и долговой дисциплине, менеджмент – на операционной эффективности и стратегическом выравнивании, поставщики – на контрагентских рисках. Вариант В неверен: налоговый контроль использует специализированные методики и данные деклараций, которые не заменяют комплексный финансовый анализ.

ВОПРОС 4. Информационная база финансового анализа

Какие источники информации составляют основу для проведения финансового анализа и как обеспечивается её аналитическая ценность? (Выберите несколько)

А) Бухгалтерская (финансовая) отчетность по РСБУ/МСФО (баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств и приложения)

Б) Управленческая отчетность, данные ERP/CRM-систем, бюджеты, план-факт отклонения и детализация по продуктам/ЦФО

В) Исключительно данные налоговых деклараций, так как они имеют приоритет над бухгалтерскими регистрами и полностью отражают экономическую сущность операций

Г) Внешние источники: отраслевая статистика, макроэкономические индикаторы, кредитные рейтинги, данные конкурентов и биржевые котировки

Д) Только устные пояснения руководителей без документального подтверждения и верификации первичными документами

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Качественный финансовый анализ требует многоуровневой информационной базы: официальная отчетность обеспечивает сопоставимость и compliance (А), управленческие данные – глубину и оперативность (Б), внешние источники – контекст и бенчмаркинг (Г). Вариант В ошибочен: налоговая отчетность формируется по фискальным правилам, часто искажающим экономическую реальность (например, амортизационные премии, предельные нормы расходов). Вариант Д неприемлем: анализ должен опираться на верифицируемые данные, иначе выводы теряют достоверность.

ВОПРОС 5. Финансовый контур управления в системе сбалансированных показателей (BSC)

Какова роль финансовой перспективы в BSC и как она взаимодействует с остальными элементами стратегической карты? (Выберите один)

А) Финансовая перспектива является конечным результатом (lagging-индикатором), отражающим, как реализация клиентских, процессных и обучающих инициатив конвертируется в создание стоимости, рост выручки, маржинальности и возврат на капитал

Б) Финансовые показатели в BSC полностью заменяют нефинансовые метрики, так как только они отражают реальную эффективность бизнеса

В) Финансовый контур в BSC рассматривается изолированно и не имеет причинно-следственных связей с операционными процессами или развитием персонала

Г) BSC исключает финансовые показатели из стратегической карты, фокусируясь исключительно на удовлетворенности клиентов и инновациях

Правильный ответ: А

Пояснение: В методологии Kaplan & Norton BSC финансовая перспектива выступает «вершиной пирамиды»: она показывает финансовые последствия стратегических действий. Нефинансовые перспективы (клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие) являются опережающими драйверами (leading indicators), которые в конечном счете должны материализоваться в финансовых результатах. Варианты Б–Г противоречат архитектуре BSC: система построена на причинно-следственных связях, а не на замене или изоляции показателей.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Темы для опроса:

1. в чем назначение анализа финансового состояния организации.
2. Назовите виды финансового состояния.
3. Как проводится анализ актива баланса и анализ пассива баланса
4. Назовите показатели структуры баланса
5. Назовите признаки «хорошего» баланса.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Назначение анализа финансового состояния и виды финансового состояния

Какие цели и задачи решает анализ финансового состояния организации, и какие виды финансового состояния выделяют в современной практике? (Выберите несколько)

А) Оценка платежеспособности, финансовой устойчивости, ликвидности и деловой активности для принятия управленческих и инвестиционных решений

Б) Выявление резервов повышения эффективности использования капитала, активов и операционных процессов

В) Классификация финансового состояния на: абсолютная устойчивость, нормальная устойчивость, неустойчивое состояние, кризисное состояние

Г) Исключительно контроль соблюдения налоговых нормативов без оценки стратегических рисков и возможностей

Д) Прогнозирование вероятности банкротства и оценка кредитоспособности на основе динамических моделей

Правильные ответы: А, Б, В, Д

Пояснение: Анализ финансового состояния носит диагностический, прогностический и управленческий характер. Он оценивает текущее состояние (ликвидность, устойчивость), классифицирует его по степени напряжённости (В), выявляет резервы роста (Б) и моделирует будущие риски (Д). Вариант Г неверен: налоговый контроль — лишь одна из вспомогательных задач, тогда как комплексный анализ охватывает стратегические, операционные и рыночные аспекты.

ВОПРОС 2. Составление аналитических форм баланса и отчета о прибылях и убытках

Какие преобразования необходимы для перехода от бухгалтерского баланса к аналитическим формам, пригодным для углублённого финансового анализа? (Выберите один)

А) Группировка статей по степени ликвидности (для актива) и по срочности обязательств (для пассива), исключение неинформативных статей, агрегирование однородных позиций, расчёт чистых активов и собственного оборотного капитала

Б) Простое копирование строк из официальной формы баланса без корректировок, так как она уже оптимизирована для любого вида анализа

В) Исключение всех нефинансовых показателей и фокус исключительно на денежных потоках, так как они полностью отражают финансовое состояние

Г) Замена исторической стоимости активов на рыночную во всех случаях без учёта принципа осмотрительности и требований стандартов

Правильный ответ: А

Пояснение: Аналитический баланс требует реструктуризации официальных форм: активы группируются по ликвидности (внеоборотные, запасы, дебиторская задолженность, денежные средства), пассивы — по срочности (собственный капитал, долгосрочные и краткосрочные обязательства). Это позволяет рассчитывать коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости и проводить структурно-динамический анализ. Варианты Б–Г искажают методологию: официальная форма не всегда удобна для анализа, денежные потоки — лишь один из аспектов, а переоценка активов требует обоснования и соответствия стандартам.

ВОПРОС 3. Анализ актива, пассива и финансовых результатов: приёмы сравнительного анализа

Какие приёмы сравнительного анализа применяются при оценке актива, пассива баланса и финансовых результатов деятельности? (Выберите несколько)

А) Горизонтальный анализ: оценка абсолютных и относительных изменений статей баланса/отчёта о прибылях и убытках во времени

Б) Вертикальный анализ: расчёт удельного веса статей в валюте баланса или выручке для оценки структуры и структурных сдвигов

В) Трендовый анализ: выявление устойчивых закономерностей изменения показателей за ряд периодов для прогнозирования

Г) Исключительно сравнение с нормативными значениями без учёта отраслевой специфики и стратегических целей компании

Д) Пространственное сравнение: сопоставление показателей с конкурентами, среднеотраслевыми значениями и лучшими практиками

Правильные ответы: А, Б, В, Д

Пояснение: Сравнительный анализ включает временные (горизонтальный, трендовый) и структурные (вертикальный) методы, а также бенчмаркинг относительно отрасли и конкурентов (Д). Это позволяет оценить динамику, качество структуры активов/пассивов, эффективность использования ресурсов и конкурентное позиционирование. Вариант Г ошибочен: нормативы служат ориентиром, но должны корректироваться с учётом отраслевых особенностей, жизненного цикла компании и стратегических приоритетов.

ВОПРОС 4. Показатели структуры, динамики и структурной динамики баланса

Какие группы показателей характеризуют структуру, динамику и структурную динамику баланса, и как они интерпретируются? (Выберите несколько)

А) Показатели структуры: доля внеоборотных/оборотных активов в валюте баланса, удельный вес собственного капитала в пассивах, коэффициент финансовой независимости

Б) Показатели динамики: темпы роста/снижения отдельных статей баланса и финансовых результатов в абсолютном и относительном выражении

В) Показатели структурной динамики: изменение удельных весов статей во времени, выявление сдвигов в источниках финансирования и размещении средств

Г) Исключительно абсолютные значения статей баланса без расчёта относительных показателей, так как они не искажаются инфляцией

Д) Коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности, рассчитанные на основе преобразованных аналитических форм

Правильные ответы: А, Б, В, Д

Пояснение: Комплексная оценка баланса требует многоуровневых показателей: структурные метрики показывают текущее распределение ресурсов и источников (А), динамические — изменения во времени (Б), структурно-динамические — качественные сдвиги в архитектуре капитала (В). Коэффициенты ликвидности и устойчивости (Д) интегрируют эти данные для оценки платежеспособности. Вариант Г неверен: абсолютные значения без относительных показателей не позволяют оценить качество структуры и сопоставимость во времени/между компаниями.

ВОПРОС 5. Интеграция методов анализа для принятия управленческих решений

Какое утверждение наиболее точно отражает системный подход к анализу финансового состояния для поддержки управленческих решений? (Выберите один)

А) Эффективный анализ сочетает реструктуризацию отчётности в аналитические формы, применение горизонтального/вертикального/трендового анализа, расчёт коэффициентов ликвидности/устойчивости/рентабельности и интерпретацию результатов в контексте отрасли, стратегии и макроэкономической среды

Б) Достаточно рассчитать 2–3 наиболее популярных коэффициента (например, текущую ликвидность и рентабельность активов), так как они полностью отражают финансовое состояние

В) Анализ проводится исключительно постфактум по итогам года, так как оперативные данные не обладают достаточной достоверностью для принятия решений

Г) Интерпретация результатов не требует учёта качественных факторов (управленческая команда, репутация, инновационный потенциал), так как финансовый анализ опирается только на количественные данные

Правильный ответ: А

Пояснение: Современный финансовый анализ — это интегрированная система: от подготовки аналитических форм до многомерной оценки и контекстуальной интерпретации. Только комплексный подход позволяет выявить не только симптомы, но и первопричины финансового состояния, спрогнозировать риски и обосновать управленческие решения. Варианты Б–Г отражают упрощённые или фрагментарные подходы, которые ведут к поверхностным выводам и стратегическим ошибкам.

Практические задания

Задача 1. Для анализа финансового состояния фирмы "NewJerseymotors" необходимо рассчитать значения коэффициента текущей ликвидности для двух периодов и сравнить со среднеотраслевым значением. Оборотные активы фирмы в первом периоде были равны 381 тыс. долл., во втором периоде увеличились до 421 тыс. долл. Краткосрочные обязательства уменьшились с 220 тыс. долл. до 199 тыс. долл. во втором периоде. Среднеотраслевое значение коэффициента уменьшилось с 2,12 до 1,99 для второго периода. Задание : определить значение коэффициента текущей ликвидности для первого и второго периодов.

Задача 2. Для анализа финансового состояния фирмы "NewJerseymotors" необходимо рассчитать значения коэффициента оборачиваемости активов для двух периодов и сравнить со среднеотраслевым значением. Сумма всех активов предприятия в первом периоде составила 1296 тыс. долл., во втором периоде увеличилась до 1322 тыс. долл. Выручка от продаж составила 869 тыс. долл. в первом периоде и 992 тыс. долл. во втором. Среднеотраслевое значение показателя уменьшилось с 0,81 до 076 во втором периоде. Задание: определить значение коэффициента оборачиваемости активов для первого и второго периодов.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Темы для опроса:

1. Назовите особенности применения финансовых коэффициентов при анализе отдельного предприятия и при сравнительном анализе нескольких предприятий.
2. Как проводится бальная оценка финансового состояния.
3. По каким показателям определяются границы классов организаций
4. Как проводится определение признаков банкротства.
5. Дайте экономическую интерпретацию динамики ключевых показателей ликвидности.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Назначение финансовых коэффициентов и особенности их применения

Какие характеристики корректно отражают назначение финансовых коэффициентов и различия в их применении при анализе одного предприятия и при сравнительном анализе? (Выберите несколько)

А) Финансовые коэффициенты позволяют трансформировать абсолютные показатели отчётности в относительные метрики, обеспечивая сопоставимость во времени, между компаниями и отраслями

Б) При анализе отдельного предприятия коэффициенты используются для оценки динамики, выявления трендов и диагностики внутреннего финансового состояния

В) При сравнительном анализе нескольких предприятий коэффициенты служат для бенчмаркинга, определения конкурентного позиционирования и выявления отклонений от среднеотраслевых значений

Г) Нормативные значения коэффициентов универсальны для всех отраслей, размеров компаний и стадий жизненного цикла, поэтому не требуют контекстуальной корректировки

Д) Интерпретация коэффициентов должна учитывать отраслевую специфику, макроэкономический контекст и стратегические приоритеты компании

Правильные ответы: А, Б, В, Д

Пояснение: Финансовые коэффициенты — инструмент нормализации данных, позволяющий сравнивать компании разного масштаба и оценивать динамику (А). Для одного предприятия они диагностируют внутренние тренды (Б), для группы — обеспечивают бенчмаркинг (В). Однако нормативы не универсальны: капиталоёмкие отрасли (энергетика)

и высокотехнологичные сектора (ИТ) имеют разные оптимальные уровни ликвидности и левериджа (Г неверно). Контекстуальная интерпретация (Д) критически важна для избежания ложных выводов.

ВОПРОС 2. Нормальные значения основных финансовых коэффициентов

Какие диапазоны значений считаются ориентировочными нормативами для ключевых коэффициентов ликвидности и финансовой устойчивости в российской практике? (Выберите несколько)

А) Коэффициент абсолютной ликвидности (денежные средства + КФВ) / КО: норматив ≥ 0,2–0,3

Б) Коэффициент критической оценки (быстрой ликвидности): (ДС + КФВ + краткосрочная ДЗ) / КО: норматив ≥ 0,7–1,0

В) Коэффициент текущей ликвидности: ОА / КО: норматив ≥ 1,5–2,0

Г) Коэффициент финансовой независимости: СК / Валюта баланса: норматив ≥ 0,5

Д) Все коэффициенты должны стремиться к максимальным значениям, так как это всегда свидетельствует о высоком качестве финансового состояния

Правильные ответы: А, Б, В, Г

Пояснение: Указанные диапазоны являются общепринятыми ориентирами в методиках экспресс-анализа (Савицкая, Ковалёв, Минфин РФ). Однако вариант Д неверен: чрезмерно высокие значения коэффициентов ликвидности могут свидетельствовать о неэффективном использовании оборотного капитала (избыток денежных средств, затоваривание), а сверхнизкий леверидж — об упущенной возможности финансового рычага. Оптимальные значения зависят от отрасли, стратегии и стадии жизненного цикла.

ВОПРОС 3. Бальная оценка финансового состояния: методология и применение

Какие принципы лежат в основе методики бальной оценки финансового состояния организации? (Выберите один)

А) Каждому коэффициенту присваивается балл в зависимости от степени соответствия нормативному значению; итоговая сумма баллов классифицирует предприятие по классам финансового состояния (от «высшего» до «кризисного»)

Б) Бальная оценка применяется исключительно к крупным предприятиям, так как для малого бизнеса коэффициенты не обладают диагностической ценностью

В) Все коэффициенты имеют одинаковый вес в итоговой оценке, независимо от их влияния на платёжеспособность и финансовую устойчивость

Г) Методика не требует верификации исходных данных, так как баллы рассчитываются автоматически без аналитической интерпретации

Правильный ответ: А

Пояснение: Бальная оценка — это интегральный метод экспресс-диагностики: коэффициенты нормируются, взвешиваются (часто с дифференциацией по значимости) и суммируются для классификации предприятия. Например, методика Минфина РФ или модель Альтмана используют подобные подходы. Варианты Б–Г неверны: методика применима к компаниям любого масштаба, коэффициенты могут иметь разные веса (ликвидность часто важнее оборачиваемости), а качество оценки напрямую зависит от достоверности входных данных.

ВОПРОС 4. Границы классов организаций по ключевым финансовым коэффициентам

Какие пороговые значения используются для классификации организаций по классам финансового состояния в типовых методиках экспресс-анализа? (Выберите несколько)

А) Коэффициент обеспеченности собственными средствами: (СК − ВОА) / ОА ≥ 0,1 — минимальный норматив для признания финансовой устойчивости

Б) Коэффициент капитализации (заёмный капитал / собственный капитал): норматив ≤ 1,0 (доля заёмных средств не должна превышать собственные)

В) Доля оборотных средств в активах: не имеет нормативного значения, так как полностью зависит от отраслевой структуры баланса

Г) Коэффициент финансовой устойчивости: (СК + ДО) / Валюта баланса: норматив ≥ 0,6–0,8

Д) Все коэффициенты должны одновременно достигать максимальных значений для отнесения предприятия к высшему классу

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Указанные пороги используются в методиках Минфина РФ, Росстата и коммерческих скоринговых моделях. Коэффициент обеспеченности собственными средствами ≥ 0,1 — минимальный критерий платёжеспособности (А). Капитализация ≤ 1,0 ограничивает долговую нагрузку (Б). Финансовая устойчивость ≥ 0,6–0,8 означает преобладание устойчивых источников финансирования (Г). Вариант В неверен: хотя доля ОА варьируется по отраслям, аномально низкие/высокие значения могут сигнализировать о структурных дисбалансах. Вариант Д ошибочен: высший класс определяется сбалансированностью показателей, а не их максимизацией.

ВОПРОС 5. Интеграция коэффициентов для комплексной оценки и принятия решений

Какое утверждение наиболее точно отражает системный подход к использованию финансовых коэффициентов для диагностики и управленческих решений? (Выберите один)

А) Эффективная диагностика требует комплексного расчёта группы взаимосвязанных коэффициентов (ликвидность, устойчивость, рентабельность, деловая активность), их сопоставления с нормативами, динамики и отраслевыми бенчмарками, с последующей интерпретацией в контексте стратегии и внешних условий

Б) Достаточно рассчитать один-два наиболее «популярных» коэффициента (например, текущую ликвидность и рентабельность капитала), так как они полностью отражают финансовое состояние

В) Коэффициенты применяются исключительно для ретроспективного анализа, так как не обладают прогностической ценностью для оценки будущих рисков

Г) Нормативные значения коэффициентов не требуют корректировки под специфику компании, так как разработаны на основе усреднённых отраслевых данных

Правильный ответ: А

Пояснение: Финансовые коэффициенты — инструмент, а не самоцель. Их ценность раскрывается только при системном использовании: взаимосвязь показателей (например, рост ликвидности за счёт снижения оборачиваемости — негативный сигнал), динамика, бенчмаркинг и контекстуальная интерпретация. Варианты Б–Г отражают упрощённые подходы, ведущие к поверхностным выводам: один коэффициент не даёт полной картины, коэффициенты могут использоваться для прогнозирования (модели банкротства), а нормативы требуют адаптации под контекст.

Практические задания

Задача 1. Имеются следующие данные: денежные средства – 70 тыс. руб.; краткосрочные финансовые вложения – 28 тыс. руб.; дебиторская задолженность – 130 тыс. руб.; основные средства – 265 тыс. руб.; нематериальные активы – 34 тыс. руб.; производственные запасы – 155 тыс. руб., кредиторская задолженность – 106 тыс. руб., краткосрочные кредит банка – 95 тыс. руб.; долгосрочные кредиты – 180 тыс. руб. Определите коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности.

Задача 2. Выполнить финансовую диагностику предприятия по данным таблицы. Оценить финансовую устойчивость предприятия.

Исходные данные:

Наименование показателя	на 01.01.2016	на 01.04.2016	на 01.07.2016
Собственный капитал, ден. ед.	41121245	38122732	38765576
Долгосрочные обязательства, ден. ед.	0	0	0

Текущие обязательства, ден. ед.	12977657	14746046	15141807
Необоротные активы, ден. ед.	47592033	47581413	41550334
Производственные запасы, ден. ед.	317871	319616	346366
Незавершенное производство, ден. ед.	219979	220958	306443
Авансы поставщикам, ден. ед.	316226	314456	359035

Задача 3. Собственные средства предприятия составляют 34 886 883 руб.,
заемные средства 8 889 508 руб.,
валюта баланса 43 776 391 руб.,
краткосрочные обязательства 3 095 938 руб.,
внеоборотные активы 26 971 216 руб.

Определите показатели финансовой независимости и устойчивости (автономии, зависимости, текущей задолженности, собственные оборотные средства).

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Темы для опроса:

1. Назовите основные направления анализа деловой активности предприятия.
2. Как проводится оценка результативности деятельности компании
3. Как проводится анализ доходности (показатели рентабельности
4. Назовите критерии экономической эффективности организации.
5. Охарактеризуйте факторное разложение показателей рентабельности капитала.
6. В чем сущность формулы Дюпона.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Деловая активность и показатели оборачиваемости

Какие направления и показатели корректно отражают анализ деловой активности предприятия и эффективности использования ресурсов? (Выберите несколько)

А) Коэффициенты оборачиваемости активов, запасов, дебиторской и кредиторской задолженности, характеризующие скорость трансформации ресурсов в денежные средства

Б) Продолжительность операционного и финансового циклов как интегральные индикаторы операционной эффективности

В) Исключительно абсолютные значения чистой прибыли без учёта объёма задействованного капитала и скорости его оборота

Г) Анализ фондоотдачи, материалоемкости, производительности труда и коэффициентов загрузки для оценки отдачи от производственных ресурсов

Д) Коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности, так как они напрямую измеряют деловую активность, а не краткосрочную платёжеспособность

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Деловая активность отражает интенсивность использования ресурсов и измеряется показателями оборачиваемости и циклами (А, Б). Фондоотдача, материалоемкость и производительность труда дополняют картину эффективности использования основных и оборотных средств (Г). Вариант В неверен: абсолютная прибыль без нормализации на объём капитала или выручку не отражает эффективность. Вариант Д ошибочен: ликвидность характеризует платёжеспособность, а не скорость оборота ресурсов.

ВОПРОС 2. Временной и структурный анализ отчёта о прибылях и убытках

В чём заключается методологическая сущность горизонтального (временного) и вертикального (структурного) анализа отчёта о финансовых результатах? (Выберите несколько)

А) Горизонтальный анализ оценивает абсолютные и относительные изменения статей отчёта за ряд периодов, выявляя тренды выручки, затрат и прибыли

Б) Вертикальный анализ рассчитывает удельный вес каждой статьи в выручке (нетто), позволяя оценить маржинальность, структуру затрат и эффективность управления издержками

В) Оба метода применяются строго изолированно, так как их совместное использование приводит к статистическому дублированию и искажению выводов

Г) Совместное применение методов позволяет оценить результативность деятельности, выявить драйверы роста прибыли и неэффективные статьи расходов

Д) Анализ отчёта о прибылях и убытках не требует сопоставления с отраслевыми бенчмарками, так как структура затрат уникальна для каждой компании

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Горизонтальный анализ показывает динамику во времени, вертикальный – внутреннюю структуру доходов и расходов. Их интеграция (Г) даёт полную картину результативности и эффективности управления затратами. Вариант В неверен: методы комплементарны, а не взаимозаменяемы. Вариант Д ошибочен: бенчмаркинг необходим для оценки конкурентоспособности структуры затрат и маржинальности.

ВОПРОС 3. Рентабельность ROA, ROE, ROIC как критерии экономической эффективности

Какие характеристики корректно описывают показатели рентабельности совокупного (ROA), собственного (ROE) и инвестированного капитала (ROIC)? (Выберите несколько)

А) ROA = Чистая прибыль / Средняя величина активов; оценивает отдачу от всех ресурсов компании независимо от источников финансирования

Б) ROE = Чистая прибыль / Собственный капитал; отражает доходность для собственников и зависит от операционной маржи, оборачиваемости активов и финансового левериджа

В) ROIC = NOPAT / Инвестированный капитал; измеряет эффективность капитала, реально участвующего в генерации операционных денежных потоков, и корректно сравнивает компании с разной структурой капитала

Г) Рост ROE за счёт увеличения долговой нагрузки всегда свидетельствует о повышении экономической эффективности и снижает финансовые риски

Д) ROIC является более строгим критерием, чем ROA, так как исключает влияние непроизводительных активов, избыточных денежных средств и краткосрочных обязательств, не участвующих в операционной деятельности

Правильные ответы: А, Б, В, Д

Пояснение: ROA оценивает общую отдачу активов (А), ROE – доходность собственников с учётом левериджа (Б), ROIC – эффективность операционного капитала (В, Д). Вариант Г неверен: рост ROE за счёт долга математически возможен, но одновременно повышает финансовые риски и стоимость капитала, не отражая реального улучшения операционной эффективности.

ВОПРОС 4. Факторное разложение и формула Дюпона

Что отражает трёхфакторная модель Дюпона и как она применяется для диагностики рентабельности собственного капитала (ROE)? (Выберите один)

А) ROE = (Чистая прибыль / Выручка) × (Выручка / Активы) × (Активы / Собственный капитал), раскладывая рентабельность на операционную эффективность (маржа), деловую активность (оборачиваемость) и финансовый леверидж

Б) Модель применяется исключительно для ретроспективного анализа и не может использоваться для прогнозирования, сценарного моделирования или оценки чувствительности ROE к изменениям факторов

В) Рост ROE за счёт увеличения мультипликатора капитала (Активы/СК) всегда свидетельствует о повышении операционной эффективности бизнеса

Г) Формула Дюпона игнорирует влияние налоговой нагрузки и процентных расходов, так как они не входят в мультипликативную структуру модели

Правильный ответ: А

Пояснение: Модель Дюпона декомпозирует ROE на три взаимосвязанных драйвера: маржинальность, оборачиваемость и финансовый рычаг. Это позволяет выявить, какой фактор формирует рост или падение доходности, и использовать модель для сценарного планирования. Варианты Б–Г неверны: модель активно применяется для прогнозирования, рост за счёт левериджа увеличивает риск, а пятифакторная версия Дюпона явно включает налоговую нагрузку и влияние процентов.

ВОПРОС 5. Система показателей как факторов рентабельности собственного капитала

Какие группы показателей финансового состояния и результатов деятельности организации выступают факторами ROE в расширенных моделях анализа? (Выберите несколько)

А) Показатели операционной результативности: валовая, операционная и чистая рентабельность продаж

Б) Показатели деловой активности: оборачиваемость совокупных активов, запасов, дебиторской задолженности

В) Показатели финансовой структуры: коэффициент капитализации, плечо финансового рычага, доля устойчивых источников в финансировании

Г) Показатели текущей ликвидности, так как они напрямую определяют величину чистой прибыли в формуле Дюпона

Д) Налоговая нагрузка (доля налогов в прибыли до налогообложения) и стоимость заёмного капитала, отражающие влияние фискальной среды и условий кредитования на чистую маржу

Правильные ответы: А, Б, В, Д

Пояснение: В расширенной (пятифакторной) модели Дюпона ROE формируется операционной маржой (А), оборачиваемостью активов (Б), финансовым левериджем (В), налоговой нагрузкой и влиянием процентных расходов (Д). Вариант Г неверен: ликвидность влияет на краткосрочную платёжеспособность и риски кассовых разрывов, но не является прямым мультипликативным фактором в модели рентабельности.

Практические задания

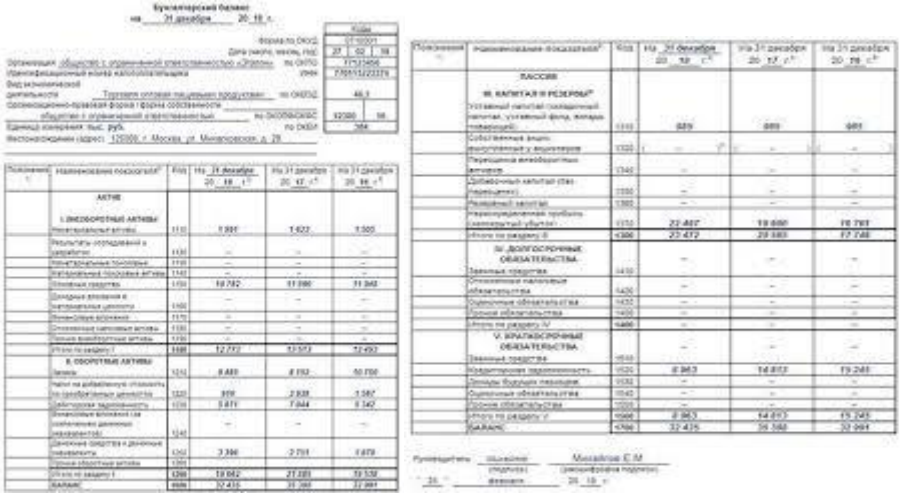
Задача 1. Рассчитать общую и расчетную рентабельность предприятия за отчетный год по себестоимости и среднегодовой стоимости основных фондов и оборотных средств по следующим данным:

Показатели	Значение
1. Реализовано продукции, тыс. ден. ед.	1120,0
2. Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. ден. ед.	892,0
3. Прибыль от прочей реализации и услуг непромышленного характера, тыс. ден. ед.	164,8
4. Прибыль от внереализационных операций, тыс. ден. ед.:	
а) уплачено штрафов и пени	19,6
б) взыскано штрафов с других предприятий	26,8
5. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. ден. ед.	2906,0
6. Среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств, тыс. ден. ед.	305,0
7. Налог на прибыль, %	25
8. Плата за банковский кредит, тыс. ден. ед.	2,8

Задача 2. Провести анализ рентабельности собственных средств по трехфакторной модели Дюпона на основе исходных данных в тыс. руб.:

Показатели	2017 г.	2018г.
Чистая прибыль	206	4 223
Выручка	414 148	304 374
Активы на последнюю отчетную дату	81 179	60 046
Собственный капитал	50 662	46 439

Задача 3. Рассчитать показатели деловой активности предприятия на основе бухгалтерского баланса предприятия



Типовые оценочные материалы по теме 5.

Темы для опроса:

1. Как проводится разработка ключевых показателей для финансовых стратегических целей.
2. Назовите показатели рыночной стоимости, прибыли, доходов и расходов. Разработка KPI для продуктово-рыночной стратегии. Показатели, измеряющие клиентов, продукты и другие маркетинговые аспекты. Р
3. Как проводится разработка ключевых показателей по приоритетным бизнес-процессам.
4. Назовите показатели производительности, стоимости, длительности и качества бизнес-процессов.
5. Как проводится разработка KPI по персоналу, информационной системе и прочим важным ресурсам компании.
6. Как осуществляется определение целевых значений KPI и их балансировка.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. KPI для финансовых стратегических целей: рыночная стоимость, прибыль, доходы и расходы

Какие показатели корректно отражают систему KPI для финансовых стратегических целей организации? (Выберите несколько)

А) Экономическая добавленная стоимость (EVA), общая доходность для акционеров (TSR) и рентабельность инвестированного капитала (ROIC) для оценки создания рыночной стоимости

Б) Маржинальность EBITDA, темпы роста выручки, соотношение операционных расходов к выручке (cost-to-income ratio)

В) Исключительно абсолютная величина чистой прибыли, так как она полностью отражает финансовую эффективность независимо от масштаба бизнеса

Г) Интеграция запаздывающих (lagging) финансовых метрик и опережающих (leading) индикаторов (например, воронка продаж, стоимость привлечения клиента)

Д) Финансовые KPI не должны учитывать стоимость капитала, так как она относится к сфере инвестиционного анализа, а не операционного управления

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Финансовая стратегия требует многоуровневой системы метрик: рыночно-ориентированных (EVA, TSR, ROIC) для оценки создания стоимости (А), операционно-финансовых (EBITDA margin, revenue growth, cost ratio) для контроля эффективности (Б) и баланса lagging/leading индикаторов для проактивного управления (Г). Вариант В неверен: абсолютная прибыль без нормализации на капитал, выручку или масштаб искажает реальную эффективность. Вариант Д ошибочен: стоимость капитала – критический ориентир для оценки экономической прибыли и инвестиционной дисциплины.

ВОПРОС 2. KPI для продуктово-рыночной стратегии: клиенты, продукты и маркетинг

Какие метрики наиболее точно измеряют результативность продуктово-рыночной стратегии и маркетинговой деятельности? (Выберите несколько)

А) Пожизненная ценность клиента (CLV), индекс лояльности (NPS), доля рынка и коэффициент удержания/оттока (retention/churn rate)

Б) Рентабельность по продуктовым сегментам, time-to-market новых продуктов, доля инновационной выручки в общей выручке

В) Исключительно объём продаж в натуральном выражении, так как он напрямую отражает рыночный успех

Г) Стоимость привлечения клиента (CAC), конверсия воронки, узнаваемость бренда и эффективность маркетинговых каналов (ROMI)

Д) Маркетинговые показатели носят исключительно качественный характер и не подлежат количественному измерению в системе KPI

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Продуктово-рыночная стратегия измеряется через ценность клиента (CLV, NPS, retention), продуктовую эффективность (сегментная рентабельность, time-to-market, инновационная выручка) и маркетинговую результативность (CAC, конверсия, ROMI, узнаваемость). Вариант В ошибочен: объём продаж без учёта маржинальности и стоимости привлечения ведёт к убыточному росту. Вариант Д неверен: современный маркетинг глубоко количественно измерим через цифровую аналитику и attribution-модели.

ВОПРОС 3. KPI по приоритетным бизнес-процессам: производительность, стоимость, длительность и качество

Какие показатели формируют сбалансированную систему метрик для оценки ключевых бизнес-процессов? (Выберите несколько)

А) Длительность цикла (cycle time), пропускная способность (throughput), процент выполнения SLA, время отклика на запрос

Б) Себестоимость транзакции/процесса, удельные операционные затраты, отклонение фактических расходов от бюджета процесса

В) Коэффициент выхода годного с первого раза (First Pass Yield), уровень дефектов, количество рекламаций, степень соответствия стандартам качества

Г) Показатели процессов должны оцениваться исключительно по финансовым затратам, так как качество и время являются субъективными параметрами

Д) Процессные KPI должны быть прямо связаны с ценностью для клиента и стратегическими целями, а не только с внутренней эффективностью подразделений

Правильные ответы: А, Б, В, Д

Пояснение: Эффективность процессов измеряется по четырём осям: время (А), стоимость (Б), качество (В) и результативность. Эти метрики должны быть привязаны к клиентской ценности

и стратегии (Д). Вариант Г противоречит принципам процессного управления: игнорирование времени и качества ради минимизации затрат ведёт к скрытым потерям, снижению лояльности и росту стоимости владения.

ВОПРОС 4. KPI по персоналу, ИТ и ресурсам. Определение целевых значений и балансировка

Какие принципы лежат в основе разработки KPI по ключевым ресурсам компании и их балансировки? (Выберите несколько)

А) По персоналу: коэффициент текучести, индекс вовлечённости, ROI обучения, производительность на одного сотрудника

Б) По ИТ и инфраструктуре: uptime критических систем, MTTR (среднее время восстановления), количество инцидентов информационной безопасности, степень цифровизации процессов

В) Целевые значения должны устанавливаться исключительно директивно «сверху вниз» без участия исполнителей, так как это обеспечивает жёсткую дисциплину

Г) Балансировка KPI требует анализа trade-off (например, скорость vs качество, затраты vs инновации) и предотвращения конфликтных метрик, стимулирующих субоптимизацию

Д) Целевые значения должны быть SMART, верифицированы бенчмарками, периодически пересматриваться с учётом изменений внешней среды и стратегических приоритетов

Правильные ответы: А, Б, Г, Д

Пояснение: Ресурсные KPI охватывают человеческий капитал, технологическую надёжность и инфраструктурную эффективность (А, Б). Их целевые значения требуют SMART-формата, внешней валидации и динамической корректировки (Д). Балансировка (Г) критически важна для избежания локальной оптимизации в ущерб общей стратегии. Вариант В ошибочен: соучаствующее целеполагание повышает вовлечённость, реалистичность планов и качество исполнения.

ВОПРОС 5. Индексы удовлетворённости стейкхолдеров и их интеграция в управление

Какую роль играют индексы удовлетворённости заинтересованных сторон в системе стратегического управления? (Выберите один)

А) Индексы CSI (клиенты), ESI (сотрудники), SQI (поставщики) и репутационные метрики интегрируются в стратегические дашборды, обеспечивают раннее предупреждение рисков и напрямую влияют на финансовые результаты через удержание, продуктивность и стабильность цепочки создания ценности

Б) Удовлетворённость стейкхолдеров имеет исключительно имиджевый характер и не должна учитываться при расчёте стратегических KPI, так как не поддаётся количественной верификации

В) Достаточно измерять удовлетворённость только акционеров, так как остальные группы автоматически следуют за их интересами

Г) Индексы удовлетворённости измеряются раз в год без обратной связи и планов действий, так как их основная цель – отчётность перед регуляторами

Правильный ответ: А

Пояснение: Современная стратегия основана на многомерном создании ценности. Индексы стейкхолдеров (А) количественно измеримы, коррелируют с финансовыми метриками (удержание клиентов → LTV, вовлечённость персонала → производительность, качество поставщиков → бесперебойность) и требуют замкнутого цикла: измерение → анализ → действия → мониторинг. Варианты Б–Г отражают устаревший акционерно-центричный или формально-отчётный подход, игнорирующий причинно-следственные связи между нематериальными активами и финансовой результативностью.

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Темы для опроса:

1. Охарактеризуйте использование статистических методов для определения плановых значений KPI.
2. Как проводится сравнительный анализ.
3. Охарактеризуйтеиспользование экспертных оценок в методиках расчета целевых значений. Как проводится расчет целевых значений KPI на плановый период.

4. Как проводится сбор фактических значений ключевых показателей компании, ее бизнес-процессов и структурных подразделений.

5. Охарактеризуйтесистему отчетности по ключевым показателям.

6. Как проводится план-фактный анализ выполнения ключевых показателей.

7. Охарактеризуйтетиповые подходы к повышению эффективности бизнес-процессов и работы структурных подразделений.

Тестовые задания

ВОПРОС 1. Статистические методы и сравнительный анализ для определения плановых значений KPI

Какие статистические методы и подходы сравнительного анализа корректно применяются для обоснования плановых значений ключевых показателей? (Выберите несколько)

А) Регрессионный и корреляционный анализ для выявления зависимостей между факторами и результативными показателями, прогнозирования трендов

Б) Анализ временных рядов (скользящее среднее, экспоненциальное сглаживание, декомпозиция) для экстраполяции исторических данных с учётом сезонности

В) Бенчмаркинг: сопоставление с лучшими отраслевыми практиками, среднеотраслевыми значениями и показателями лидеров рынка

Г) Исключительно метод «от достигнутого» (индексация факта прошлого периода на инфляцию), так как он гарантирует реалистичность планов

Д) Сценарное моделирование и анализ чувствительности для оценки диапазона возможных значений при изменении ключевых допущений

Правильные ответы: А, Б, В, Д

Пояснение: Обоснование плановых значений требует комплексного аналитического подхода: статистические модели выявляют закономерности (А, Б), бенчмаркинг обеспечивает внешнюю валидацию (В), сценарный анализ оценивает устойчивость планов к неопределённости (Д). Вариант Г неверен: метод «от достигнутого» игнорирует стратегические амбиции, изменения среды и потенциал улучшений, что ведёт к консервации неэффективности и потере конкурентных преимуществ.

ВОПРОС 2. Экспертные оценки и расчёт целевых значений KPI на плановый период

Какие принципы и методики лежат в основе использования экспертных оценок при расчёте целевых значений показателей? (Выберите один)

А) Экспертные методы (Дельфи, мозговой штурм, парные сравнения, метод анализа иерархий) применяются для оценки качественных факторов, верификации статистических прогнозов и установления целевых значений в условиях дефицита исторических данных или высокой неопределённости

Б) Экспертные оценки полностью заменяют количественные методы, так как субъективное мнение руководителей всегда точнее математических моделей

В) Целевые значения устанавливаются исключительно на основе интуиции топ-менеджмента без документирования допущений, методики расчёта и возможности верификации

Г) Экспертные оценки не требуют агрегирования мнений нескольких специалистов, так как мнение одного ключевого руководителя обладает максимальной релевантностью

Правильный ответ: А

Пояснение: Экспертные методы — это структурированные процедуры получения и согласования мнений квалифицированных специалистов для работы с качественными факторами, новыми направлениями или ситуациями высокой неопределённости. Они дополняют, а не заменяют количественные методы. Варианты Б–Г искажают методологию: экспертные оценки требуют формализации, множественности источников и прозрачности допущений для минимизации когнитивных искажений и группового мышления.

ВОПРОС 3. Балансировка показателей и сбор фактических значений

Какие механизмы обеспечивают корректную балансировку системы KPI и достоверный сбор фактических значений по компании, процессам и подразделениям? (Выберите несколько)

А) Балансировка требует анализа причинно-следственных связей (стратегическая карта), предотвращения конфликтных метрик и учёта trade-off между краткосрочными и долгосрочными целями

Б) Сбор фактических значений должен быть автоматизирован через интеграцию с операционными системами (ERP, CRM, BPM), обеспечивать единую методологию расчёта и верификацию первичными данными

В) Для повышения мотивации допускается корректировка фактических значений «вручную» ответственными менеджерами без аудита, так как это ускоряет процесс отчётности

Г) Балансировка включает распределение весов показателей, установление пороговых значений (целевые, минимально допустимые, растянутые) и проверку на достижимость при заданных ресурсах

Д) Фактические значения собираются исключительно по итогам года, так как оперативные данные не обладают достаточной точностью для управленческих решений

Правильные ответы: А, Б, Г

Пояснение: Эффективная система KPI требует стратегической согласованности (А), технологической надёжности сбора данных (Б) и методологической корректности целеполагания (Г). Вариант В недопустим: ручные корректировки без аудита подрывают доверие к отчётности и создают риски манипуляций. Вариант Д ошибочен: современное управление требует оперативной (еженедельной/ежемесячной) отчётности для своевременного принятия корректирующих действий.

ВОПРОС 4. Система отчётности и план-фактный анализ выполнения ключевых показателей

Какие элементы составляют эффективную систему отчётности и план-фактного анализа по ключевым показателям? (Выберите несколько)

А) Дашборды с визуализацией отклонений, цветовым кодированием статусов и возможностью детализации (drill-down) до уровня процессов и исполнителей

Б) Регламентированная периодичность отчётности (оперативная, тактическая, стратегическая) с чёткими сроками, ответственными и форматами представления

В) Анализ отклонений «план-факт» с выявлением первопричин (корневой анализ), классификацией на контролируемые/неконтролируемые факторы и разработкой корректирующих действий

Г) Отчётность должна содержать исключительно фактические значения без сравнения с планом, так как это снижает когнитивную нагрузку на руководителей

Д) Механизмы эскалации при критических отклонениях и интеграция результатов анализа в циклы стратегического планирования и бюджетирования

Правильные ответы: А, Б, В, Д

Пояснение: Система отчётности должна обеспечивать наглядность (А), процессную дисциплину (Б), аналитическую глубину (В) и управленческую реакцию (Д). План-фактный анализ без сравнения с целевыми ориентирами (Г) теряет управленческий смысл: отклонение — это сигнал для действий, а не просто констатация факта.

ВОПРОС 5. Типовые подходы к повышению эффективности бизнес-процессов и подразделений

Какие методики и инструменты наиболее эффективны для системного повышения результативности бизнес-процессов и работы структурных подразделений? (Выберите несколько)

А) Процессная оптимизация: картирование «как есть» → выявление потерь (муда) → проектирование «как будет» → внедрение и стандартизация улучшений (Lean, Six Sigma, BPM)

Б) Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) для радикального перепроектирования при необходимости прорывных улучшений, а не постепенной эволюции

В) Развитие компетенций персонала: обучение, наставничество, кросс-функциональные ротации, системы мотивации, привязанные к процессным и результативным KPI

Г) Исключительно административное давление и ужесточение контроля, так как это гарантирует быстрое исполнение без инвестиций в изменения процессов и культуры

Д) Цифровизация и автоматизация рутинных операций с одновременным пересмотром организационных ролей и зон ответственности для высвобождения ресурсов на задачи с высокой добавленной стоимостью

Правильные ответы: А, Б, В, Д

Пояснение: Повышение эффективности требует комплексного подхода: оптимизация процессов (А), трансформационные изменения при необходимости (Б), развитие человеческого капитала (В) и технологическая модернизация (Д). Вариант Г ошибочен: административное давление без системных изменений ведёт к краткосрочному эффекту, росту сопротивления, выгоранию персонала и скрытому саботажу улучшений.

Практические задания

Задача 1.Рассчитать KPI для продавца в магазине электроники.

№	**Показатель за 1 мес.**	Плановое (нормативное) значение (Y план)	Фактическое значение (Y факт)	Значение KPI
1	Объем продаж, руб.	1 500 000	1 740 000	
2	Сумма продажных дополнительных услуг, руб	100 000	93 000	
3	Количество продаж, ед.	80	86	
4	Количество проданных дополнительных услуг, ед.	50	41	
5	Конверсия продаж, %	60	64	

6	ИТОГО ОБЩИЙ KPI			

Задача 2.Рассчитать заработную плату менеджера по продажам с учетом его KPI. Ставка 7 000 руб. +2% от личных продаж. Премия за выполнение плана по количеству новых клиентов 2 000 руб., премия за выполнение плана предприятия на 80% — 4 000 руб.

Задача 2. Рассчитать KPI маркетолога.Выбираем 3 ключевых показателя эффективности маркетолога:

1 — количество привлеченных клиентов на сайт;

2 — количество повторных покупок существующих клиентов;

3 — число положительных отзывов, рекомендаций, оставленных после покупки на сайте и в социальных сетях магазина.

Определяем вес каждого показателя. Общая сумма весов равна 1. Максимальный вес относим к наиболее важному (приоритетному) показателю и получаем:

1. новые клиенты — 0,5;
2. повторные покупки — 0,25;
3. отзывы — 0,25.

Анализируем статистические данные за последние полгода по каждому показателю и составляем план:

A	B	C	D
	KPI	**Исходное значение (средние показатели за месяц)**	**Плановое значение**
1	Прирост новых клиентов	160 новых покупателей	увеличение на 20% или 192 новых клиента
2	Доля клиентов, повторно купивших продукт	30 клиентов совершают повторную покупку	увеличение на 20% или 42 повторных покупки
3	Доля клиентов, оставивших положительный отзыв, рекомендацию на ресурсах магазина	35 положительных отзывов и рекомендаций	увеличение на 20% или 42 положительных отзыва

Общая сумма вознаграждения маркетолога — $800, размер фиксированной ставки — $560, переменной части — $240. Полную премию маркетолог получает за индекс, равный 1 (или 100 %).

5.3 Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки

	набрать обучающийся		по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств): 60% оценки – вклад текущей аттестации по БРС, 40% - ответы в устной форме по вопросам и тестирование на зачете.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную, бинарную системы и ECTS

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS
95 – 100	Отлично	Зачтено	A / passed
85 – 94			B / passed
75 – 84	Хорошо		C / passed
65 – 74			D / passed
55 – 64	Удовлетворительно		E / passed
0 – 54	Неудовлетворительно	Незачтено	F no/ passed

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Решение задач по теме 2	100	0,2	20
Контрольная точка 2 Решение задач по теме 3	100	0,2	20
Контрольная точка 3 Решение задач по теме 5	100	0,2	20
Результат текущего контроля успеваемости		**0,60**	**60**
Дополнительные баллы за активное участие в мероприятиях института (участие в экономическом диктанте, олимпиадах и пр.)	100	0,3	30
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в мероприятиях института (участие в экономическом диктанте, олимпиадах и т.д.) – максимально 30 баллов, в зависимости от степени участия.

КТ – 1.

Примерные задачи по теме 2 (контрольная точка 1)

Задача 1. Проведите горизонтальный и вертикальный анализ отчётности. Оцените качество чистой прибыли, используя соотношение операционного денежного потока к чистой прибыли. Выявите признаки возможной «косметики» в отчётности (управлении прибылью). Сформулируйте вывод: действительно ли можно гарантировать финансовые результаты компании? Обоснуйте.

Показатель, тыс. руб.	2023 г.	2024 г.
Выручка	4000	4200
Себестоимость	2800	2940
Валовая прибыль	1200	1260
Коммерческие расходы	500	520
Управленческие расходы	400	410
Прочие доходы (продажа ОС)	0	150
Прочие расходы	20	30
Прибыль до налогообложения	280	450
Чистая прибыль	224	360

Дополнительно:

Дебиторская задолженность выросла с 600 до 1 100 млн руб.
Операционный денежный поток в 2023 г. = –80 млн руб.
Запасы увеличились на 300 млн руб.

Задача 2. Две компании — «Альфа-Ритэйл» и «Бета-Маркет» — работают в постоянной продуктовой рознице. Их ключевые показатели на год:

Показатель	Альфа-Ритейл	Бета-Маркет
Выручка, млн руб.	12000	9500
Чистая прибыль, млн руб.	600	570
Средние активы, млн руб.	8000	5000
Собственный капитал, млн руб.	4000	2500

1. Рассчитайте по каждой компании рентабельность продаж (ROS), рентабельность активов (ROA), рентабельность собственного капитала (ROE).
2. Проведите факторный анализ ROE по модели DuPont (в 3-факторной форме).
3. Определите, какая компания эффективнее использует капитал и почему.
4. Объясните, почему у «Бета-Маркета» почти такая же прибыль при меньшей выручке. Какую стратегию она придерживается?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 2.

Задание: Решение практических задач

Примерные задачи по теме 3 (контрольная точка 2)

Задача 1. Рассчитать общую и расчетную рентабельность предприятия за отчетный год по себестоимости и среднегодовой стоимости основных фондов и оборотных средств по следующим данным:

Показатели	Значение
1. Реализовано продукции, тыс. ден. ед.	1120,0
2. Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. ден. ед.	892,0
3. Прибыль от прочей реализации и услуг непромышленного характера, тыс. ден. ед.	164,8
4. Прибыль от внереализационных операций, тыс. ден. ед.:	
а) уплачено штрафов и пени	19,6
б) взыскано штрафов с других предприятий	26,8
5. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. ден. ед.	2906,0
6. Среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств, тыс. ден. ед.	305,0
7. Налог на прибыль, %	25
8. Плата за банковский кредит, тыс. ден. ед.	2,8

Задача 2. Провести анализ рентабельности собственных средств по трехфакторной модели Дюпона на основе исходных данных в тыс. руб.:

Показатели	2017 г.	2018г.
Чистая прибыль	206	4 223
Выручка	414 148	304 374
Активы на последнюю отчетную дату	81 179	60 046
Собственный капитал	50 662	46 439

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 3.

Задание: Решение практических задач

Примерные задачи по теме 5 (контрольная точка 3)

Задача 2. Рассчитать KPI маркетолога.Выбираем 3 ключевых показателя эффективности маркетолога:

1 — количество привлеченных клиентов на сайт;

2 — количество повторных покупок существующих клиентов;

3 — число положительных отзывов, рекомендаций, оставленных после покупки на сайте и в социальных сетях магазина.

Определяем вес каждого показателя. Общая сумма весов равна 1. Максимальный вес относим к наиболее важному (приоритетному) показателю и получаем:

4. новые клиенты — 0,5;
5. повторные покупки — 0,25;
6. отзывы — 0,25.

Анализируем статистические данные за последние полгода по каждому показателю и составляем план:

A	B	C	D
	KPI	**Исходное значение (средние показатели за месяц)**	**Плановое значение**
1	Прирост новых клиентов	160 новых покупателей	увеличение на 20% или 192 новых клиента
2	Доля клиентов, повторно купивших продукт	30 клиентов совершают повторную покупку	увеличение на 20% или 42 повторных покупки
3	Доля клиентов, оставивших положительный отзыв, рекомендацию на ресурсах магазина	35 положительных отзывов и рекомендаций	увеличение на 20% или 42 положительных отзыва

Общая сумма вознаграждения маркетолога — $800, размер фиксированной ставки — $560, переменной части — $240. Полную премию маркетолог получает за индекс, равный 1 (или 100 %).

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме – в виде защиты бизнес-плана или в письменной форме - тестирование. Сдача в форме тестирования осуществляется в СДО, где вариант формируется системой автоматически случайным выбором из пяти категорий вопросов в количестве 25 на каждый вариант. Время на тестирование – 60 минут.

6.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к устным ответам:

1. Понятие «системы ключевых показателей эффективности»: отличительные особенности, типы и виды.
2. Критерии выбора ключевых показателей.
3. Создание и этапы формирования сбалансированной системы показателей.
4. Система ключевых показателей как инструмент стратегического управления.
5. Типичные проблемы применения сбалансированной системы показателей.
6. Традиционные и современные методы оценки эффективности бизнеса.
7. Показатели эффективности текущей (производственно-коммерческой), инвестиционной и финансовой деятельности.
8. Идентификация системы целей и формирование показателей по видам деятельности.
9. Достоинства и недостатки оценки эффективности на основе выделения и диагностики видов деятельности.
10. Анализ полученных финансовых результатов; доходности продукции (работ, услуг); эффективности использования активов и капитала.
11. Анализ факторов формирования прибыли.
12. Разработка факторных моделей.
13. Оценка уровня рисков и их влияние на совокупный риск коммерческой организации.
14. Обобщение результатов анализа, их интерпретация и выявление неиспользованных возможностей роста прибыли, и повышение уровня рентабельности хозяйствования и эффективности деятельности.
15. Основные направления анализа деловой активности предприятия.
16. Система показателей для анализа эффективности использования ресурсов – показатели оборачиваемости.
17. Временной и структурный анализ отчета о прибылях и убытках (оценка результативности деятельности компании).
18. Анализ доходности (показатели рентабельности).

19. Показатели рентабельности совокупного капитала, рентабельности собственного капитала и рентабельности инвестированного капитала как критерии экономической эффективности организации.

20. Факторное разложение показателей рентабельности капитала.

21. Формула Дюпона.

22. Система показателей финансового состояния и результатов деятельности организации как факторов рентабельности собственного капитала.

23. Разработка ключевых показателей для финансовых стратегических целей.

24. Показатели рыночной стоимости, прибыли, доходов и расходов.

25. Разработка KPI для продуктово-рыночной стратегии.

26. Показатели, измеряющие клиентов, продукты и другие маркетинговые аспекты.

27. Разработка ключевых показателей по приоритетным бизнес-процессам.

28. Показатели производительности, стоимости, длительности и качества бизнес-процессов.

29. Разработка KPI по персоналу, информационной системе и прочим важным ресурсам компании.

30. Определение целевых значений KPI и их балансировка.

31. Введение в управление индексов удовлетворенности заинтересованных сторон.

32. Использование статистических методов для определения плановых значений KPI.

33. Проведение сравнительного анализа.

34. Использование экспертных оценок в методиках расчета целевых значений.

35. Расчет целевых значений KPI на плановый период.

36. Балансировка показателей.

37. Сбор фактических значений ключевых показателей компании, ее бизнес-процессов и структурных подразделений.

38. Система отчетности по ключевым показателям.

39. План-фактный анализ выполнения ключевых показателей.

40. Типовые подходы к повышению эффективности бизнес-процессов и работы структурных подразделений.

Пример теста для проведения промежуточной аттестации

Вопрос 1. Какие характеристики принципиально отличают современную систему KPI от традиционной учётно-отчётной системы? (Выберите несколько)

А) Ориентация исключительно на исторические финансовые результаты

Б) Прямая привязка метрик к стратегическим целям и критическим факторам успеха

В) Наличие закреплённых владельцев, целевых значений и регулярного цикла мониторинга

Г) Использование только абсолютных стоимостных показателей

Д) Возможность измерения качественных, опережающих (leading) и результирующих (lagging) индикаторов

Вопрос 2. Какова корректная последовательность этапов формирования BSC по методологии Р. Каплана и Д. Нортона? (Выберите один)

А) Определение финансовых целей → Операционные планы → Утверждение стратегии → Выбор показателей

Б) Формулировка стратегии и карты стратегических целей → Определение 4 перспектив → Выбор метрик и целевых значений → Разработка инициатив и бюджетирование

В) Сбор исторических данных → Отраслевые нормативы → Утверждение KPI → Система премирования

Г) Инвентаризация активов → Оценка ликвидности → Инвестиционный бюджет →

Мониторинг

Вопрос 3. Какие типичные проблемы затрудняют практическое применение BSC? (Выберите несколько)

А) Избыточное количество показателей (>20–30), размывающее стратегический фокус

Б) Отсутствие увязки KPI с системой мотивации персонала

В) Формальное использование системы только для отчётности, а не для управления

Г) Автоматическая бесшовная интеграция со всеми ИТ-системами без затрат

Д) Игнорирование перспектив «Процессы» и «Обучение» в пользу только финансовых метрик

Вопрос 4. В чём главное отличие современных методов оценки эффективности (BSC, EVA, OKR) от традиционных финансовых коэффициентов? (Выберите несколько)

А) Включение нефинансовых драйверов стоимости (клиенты, процессы, человеческий капитал)

Б) Традиционные показатели ориентированы на будущее и прогнозирование трендов

В) Построение причинно-следственных цепочек между операционными действиями и финансовыми результатами

Г) Традиционные методы полностью исключают учёт стоимости капитала

Д) Фокус на непрерывной стратегической коммуникации и адаптации, а не только на ретроспективном контроле

Правильные ответы: А, В, Д

Вопрос 5. Какие группы показателей комплексно оценивают эффективность текущей (производственно-коммерческой) деятельности? (Выберите несколько)

А) Рентабельность продаж (ROS), маржинальная прибыль

Б) Коэффициент автономии, покрытие процентов (ICR)

В) Оборачиваемость запасов, дебиторской задолженности, производственный цикл

Г) NPV, IRR проектов

Д) Доля постоянных затрат, точка безубыточности, запас финансовой прочности

Вопрос 6. Каково главное достоинство оценки эффективности на основе выделения и диагностики видов деятельности? (Выберите один)

А) Исключение необходимости консолидации отчётности

Б) Точечная идентификация источников прибыли/убытков, адресное управление рисками и обоснованные решения по каждому направлению

В) Автоматическое устранение всех финансовых рисков

Г) Замена стратегического планирования оперативным мониторингом

Вопрос 7. Какие факторы учитываются в факторной модели прибыли от продаж: $П = Q \times (Ц - Спер) - Спост$? (Выберите несколько)

А) Изменение объёма реализации

Б) Колебания цены реализации

В) Динамика переменных затрат на единицу

Г) Изменение структуры заёмного и собственного капитала

Д) Вариация суммы постоянных затрат

Вопрос 8. Как оценка уровня рисков влияет на интерпретацию результатов анализа эффективности и выявление возможностей роста? (Выберите один)

А) Риски игнорируются, так как не отражаются в бухгалтерском учёте

Б) Показатели риска (волатильность, операционный/финансовый леверидж, VaR) интегрируются для корректировки ожидаемой отдачи и определения риск-адаптированной эффективности, что позволяет отделить устойчивый рост от спекулятивного

В) Анализ рисков полностью заменяет факторные модели прибыли

Г) Учитываются только валютные риски, остальные исключаются

Вопрос 9. Какие показатели входят в систему анализа эффективности использования ресурсов (деловая активность)? (Выберите несколько)

А) Коэффициент оборачиваемости совокупных активов

Б) Период оборота дебиторской задолженности (DSO)

В) Срок оборота материально-производственных запасов

Г) Коэффициент текущей ликвидности

Д) Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов

Вопрос 10. Что выявляет временной (горизонтальный) и структурный (вертикальный) анализ отчёта о финансовых результатах? (Выберите один)

А) Точные остатки денежных средств на конец периода

Б) Динамику изменения доходов и расходов во времени и удельный вес каждой статьи в выручке, позволяющий оценить тенденции операционной эффективности

В) Долю рынка компании относительно конкурентов

Г) Количество сотрудников в каждом подразделении

Вопрос 11. Как используется трёхфакторная модель Дюпона для разложения рентабельности собственного капитала (ROE)? (Выберите один)

А) ROE = Чистая прибыль / Выручка × Выручка / Активы × Активы / СК (Рентабельность продаж × Оборачиваемость активов × Финансовый леверидж)

Б) ROE = EBIT / Процентные расходы

В) ROE = (Активы − Обязательства) / Собственный капитал

Г) ROE = Операционный денежный поток / Долгосрочные кредиты

Вопрос 12. Какие финансовые показатели выступают факторами ROE в расширенной (пятифакторной) модели Дюпона? (Выберите несколько)

А) Операционная рентабельность (ROS/EBIT margin)

Б) Оборачиваемость активов

В) Финансовый леверидж (мультипликатор капитала)

Г) Коэффициент налогового влияния (1 − T)

Д) Индекс удовлетворённости персонала

Вопрос 13. Какие метрики наиболее релевантны для оценки финансовых стратегических целей (рыночная стоимость, прибыль, доходы/расходы)? (Выберите несколько)

А) Экономическая добавленная стоимость (EVA) и общая акционерная доходность (TSR)

Б) Ежедневный остаток на счёте и расходы на канцтовары

В) ROIC и темп устойчивого роста выручки

Г) Количество обработанных счетов и время ответа call-центра

Д) NOPAT и структура постоянных/переменных затрат в разрезе стратегических программ

Вопрос 14. Какая комбинация метрик наилучшим образом измеряет эффективность продуктово-рыночной стратегии? (Выберите несколько)

А) Стоимость привлечения клиента (CAC) и жизненная ценность (LTV)

Б) Индекс чистой лояльности (NPS) и коэффициент оттока (Churn Rate)

В) ROE и коэффициент текущей ликвидности

Г) Доля рынка по сегментам и конверсия воронки продаж

Д) Уровень брака и простой оборудования

Вопрос 15. Какой набор показателей комплексно отражает 4 аспекта приоритетных бизнес-процессов: производительность, стоимость, длительность, качество? (Выберите один)

А) Выручка/сотрудник, себестоимость/ед., оборачиваемость запасов, доля экспорта

Б) Output на трудозатраты, Cost per process, Cycle time, Defect/Error rate

В) EBITDA margin, ROI маркетинга, время доставки, индекс поставщиков

Г) Текучесть кадров, стоимость ИТ-инфраструктуры, время реакции на инциденты, количество патентов

Вопрос 16. Как целесообразно внедрять индексы удовлетворённости заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в систему управления? (Выберите один)

А) Разовые опросы для отчётности без привязки к стратегии

Б) Регулярный мониторинг (CSI, eNPS, партнёрские/ESG-индексы), интеграция результатов в стратегические сессии, риск-менеджмент и KPI топ-менеджмента

В) Измерение исключительно через дивиденды и рост прибыли

Г) Делегирование сбора данных PR-отделу без участия стратегии и аудита

Правильный ответ: Б

Вопрос 17. Какие статистические методы целесообразно применять для обоснования плановых значений KPI? (Выберите несколько)

А) Регрессионный анализ зависимости от ключевых драйверов

Б) Экспоненциальное сглаживание и скользящее среднее для трендов с учётом сезонности

В) Дисперсионный анализ (ANOVA) для оценки значимости различий между подразделениями

Г) Метод Дельфи для экспертного консенсуса при дефиците данных

Д) Исключительно интуитивный подход руководителя

Вопрос 18. Какие требования обязательны при организации сбора фактических KPI и формировании отчётности? (Выберите несколько)

А) Закрепление владельцев, источников данных и периодичности в регламенте

Б) Автоматизация сбора из ERP/CRM/BI для минимизации ручного ввода

В) Публикация всех детализированных данных в открытом доступе без ограничений

Г) Валидация данных: проверка на полноту, непротиворечивость и соответствие методологии

Д) Визуализация в дашбордах с drill-down и план/факт сравнением

Вопрос 19. Какие методы применяются в план-фактном анализе для выявления причин отклонений? (Выберите один)

А) Только расчёт абсолютного отклонения без дальнейшего анализа

Б) Комбинация абсолютного/относительного отклонения, факторного анализа (цепные подстановки, индексный метод), сценарного моделирования и анализа структурных сдвигов

В) Сравнение только с планом прошлого года, игнорируя текущие цели

Г) Передача отклонений внешнему аудитору без внутреннего расследования

Вопрос 20. Какие типовые подходы к повышению эффективности бизнес-процессов и подразделений соответствуют современным практикам управления на основе KPI? (Выберите несколько)

А) Циклы PDCA/SDCA и Lean/Six Sigma для снижения потерь и вариативности

Б) Привязка мотивации к сбалансированным KPI (финансовые + нефинансовые, leading-индикаторы)

В) Полная централизация всех операционных решений в головном офисе

Г) Регулярные ретроспективы и post-mortem сессии после проектов/периодов

Д) Автоматическое снижение планов при недостижении без анализа причин

Критерий оценивания устных ответов:

80-100 баллов ставится студенту, если он правильно ответила на вопрос, сделал правильные выводы, ответил на вопросы после доклада.

60-79 баллов ставится студенту, если были допущены незначительные ошибки или неточности при формулировании выводов или ответах на вопросы после доклада, но в целом, не искажающие результат.

0-59 баллов выставляется студенту, если он не выполнил задание, либо допустил грубые ошибки в расчетах или формулировании выводов, не ответил на вопросы после доклада.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения

информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8 Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Выгодчикова, И. Ю. Анализ и диагностика финансового состояния предприятия : учебное пособие / И. Ю. Выгодчикова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 91 с. — ISBN 978-5-4497-0976-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/104668.html
2. Селезнева, Н. Н. Анализ финансовой отчетности организации : учебное пособие для студентов вузов по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» (080109), слушателей курсов по подготовке и переподготовке бухгалтеров и аудиторов / Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 583 с. — ISBN 978-5-238-01178-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/71187.html

8.2. Дополнительная литература

1. Потапенко, А. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / А. В. Потапенко. — Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2021. — 106 с. — ISBN 978-5-4377-0143-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/104452.html
2. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности фирмы : учебное пособие / В. Е. Афонина, М. Ю. Архипова, О. И. Башлакова [и др.] ; под редакцией В. И. Флегонтова. — Москва : Аспект Пресс, 2020. — 335 с. — ISBN 978-5-7567-1095-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/104484.html
3. Олькова, А. Е. Основы анализа финансовой отчетности предприятия : учебно-методическое пособие / А. Е. Олькова. — Москва : Дело, 2018. — 64 с. — ISBN 978-5-7749-1309-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/95113.html

8.3. Интернет-ресурсы

1. Библиотека федерального портала «Российское образование». Режим доступа: http://www.edu.ru/

9 Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL:http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.01.05 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг»

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н. А. В. Корнеева

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н. доцент А. Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1 Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
Документационное обеспечение работы с персоналом Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-2 Способен проводить аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	ПК-2.1 проводит аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации	ПК-2.1.З-1 Знает методологию, стандарты, критерии и процедуры проведения аудита системы процессного управления, требования к оценке соответствия и целевым показателям эффективности организации ПК-2.1.У-1 Умеет проводить комплексный аудит системы процессного управления организации, оценивать её соответствие установленным требованиям.
Документационное обеспечение работы с персоналом Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-3 Способен анализировать, разрабатывать и усовершенствовать процессную архитектуру организации	ПК-3.2 Разрабатывает мероприятия по совершенствованию процессной архитектуры организации	ПК-3.2.З-1 Знает методы и инструменты разработки мероприятий по совершенствованию процессной архитектуры организации, критерии оценки их результативности ПК-3.2.У-1 Умеет разрабатывать мероприятия по совершенствованию процессной архитектуры организации и обосновывать их внедрение с учётом стратегических целей бизнеса

Объем дисциплины 4 зачетных единицы, 144 академических часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 8 академических часа лекций,
-10 академических часа практических занятий,
- 117 часов академических часа самостоятельной работы,
- 9 академических часов контроль.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина изучается в 3 семестре,

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Моделирование бизнес-процессов верхнего уровня в экономической безопасности	20	1			1								18	конспект по вопросам
Тема 2	Детализированное моделирование бизнес-процессов в экономической безопасности	19	1			2								16	устный опрос, практическое задание
Тема 3	Формальные модели описания бизнес-процессов в экономической безопасности	18	1			1								16	устный опрос
Тема 4	Программные решения для моделирования бизнес-процессов в экономической безопасности	21	1			2								18	устный опрос, практическое задание
Тема 5	Описание бизнес-процессов с помощью редактора диаграмм	18	1			1								16	устный опрос

	процессов BusinessStudio (диаграммы MicrosoftVisio)													
Тема 6	Технологии автоматизации бизнес-процессов в экономической безопасности	18	2			2							14	конспект, устный опрос, практическое задание
Тема 7	Реинжиниринг бизнес-процессов в экономической безопасности	21	1			1							19	конспект, устный опрос, практическое задание
	Промежуточная аттестация	9								9				Экзамен
Итого		144	8			10				9			117	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Содержание дисциплины

Тема 1. Моделирование бизнес-процессов верхнего уровня в экономической безопасности ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Подходы к моделированию процессов. Классификация бизнес-процессов. Алгоритм построение модели бизнес-процессов. Методика выделения бизнес-процессов верхнего уровня. Политика описания бизнес-процессов. Варианты развития бизнес-процессов организации Владелец бизнес-процесса, границы бизнес-процесса, зона ответственности. Матрица ответственности. Декомпозиция модели бизнес-процессов верхнего уровня. Правила разработки классификатора функций.Направления использования модели процессов верхнего уровня.

Тема 2. Детализированное моделирование бизнес-процессов в экономической безопасности ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Вопросы, которые интересуют пользователей при моделировании процессов. Определение процесса. Последовательность моделирования бизнес-процесса. Выбор фокуса, цели моделирования процесса, последовательность моделирование бизнеспроцесса. Декомпозиция, вложенные бизнес-процессы. Описание потоков, оргструктура бизнес-процесса.

Тема 3. Формальные модели описания бизнес-процессов в экономической безопасности ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Текстовый, табличный и графический способы описания бизнес-процесса. Глубина описания бизнес-процессов. Программа действий построения сети процессов в организациях. Формирование модели бизнес-процесса в нотации IDEF0. Ветвление и слияние. «Миграция» и «туннелирование» стрелок, принципы декомпозиции.Оформление схемы модели. Взаимодействие на уровне владельцев процессов. НотацииПроцесс и Процедура. Нотация моделирования DFD. Нотация моделирования IDEF3. Нотация моделирования EPC. Нотация моделирования BPMN.

Тема 4. Программные решения для моделирования бизнес-процессов ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Система взаимосвязанных информационных моделей организации. Программное обеспечение для моделирования бизнес-архитектуры организации. Структура моделей в методологии ARIS, диаграммы процессов ARIS и BPWin. ОргМастер «Профи», матричное моделирование. BusinessStudio: общая архитектура и пользовательский интерфейс. Средства описания бизнес-архитектуры компании. Средства формализации стратегии компании. Средства генерации отчетов. Публикация бизнес-архитектуры организации в web.

Тема 5. Описание бизнес-процессов с помощью редактора диаграмм процессов BusinessStudio (диаграммы MicrosoftVisio) ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Базовые функции MS Visio. Классическая технология описания бизнес-процессов в MicrosoftVisio. Современные методологий и нотации описания бизнес-процессов. Сервисные функции MS Visio в задачах описания бизнес-процессов.

Тема 6. Технологии автоматизации бизнес-процессов в экономической безопасности ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Информационные системы управления бизнес-процессами. BPM-системы, принципы их работы, основные компоненты BPM-систем. Особенности автоматизации бизнес-процессов с помощью BPMS.

Тема 7. Реинжиниринг бизнес-процессов в экономической безопасности ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-8.2

Технологии реинжиниринга и совершенствования бизнес-процессов. Преимущества, недостатки и области применения. Инструменты анализа и оптимизации бизнес-процессов.

4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Вопросы для письменного ответа

1. Подходы к моделированию процессов.
2. Классификация бизнес-процессов.
3. Алгоритм построение модели бизнес-процессов.
4. Методика выделения бизнес-процессов верхнего уровня.
5. Политика описания бизнес-процессов.
6. Варианты развития бизнес-процессов организации Владелец бизнес-процесса, границы бизнес-процесса, зона ответственности.
7. Матрица ответственности.
8. Декомпозиция модели бизнес-процессов верхнего уровня.
9. Правила разработки классификатора функций.
10. Направления использования модели процессов верхнего уровня.

Мини-тестирование

1. Какие компании нуждаются в реинжиниринге бизнес-процессов:

а) компании, находящиеся на грани разорения;

б) компании, не имеющие в текущей момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем;

в) компании, не имеющие проблем сейчас и не прогнозирующие их в обозримом будущем;

+г) все компании, перечисленные выше?

2. Что из перечисленного ниже не относится к принципам перепроектирования бизнес-процессов:

а) интегрирование бизнес-процессов;

б) горизонтальное сжатие бизнес-процессов;

в) децентрализация ответственности;

+г) в перечисленных выше пунктах нет правильного ответа?

3. Какие характеристики раскрывают сущность реинжиниринга бизнес-процессов:

а) фундаментальное переосмысление;

б) радикальное перепроектирование;

в) резкое (скачкообразное) увеличение показателей деятельности компании в 5–10 раз;

+г) все перечисленные выше характеристики?

4. Что из указанного ниже не относится к условиям успешного проведения реинжиниринга:

а) мотивация проекта реинжиниринга;

б) авторитет руководителя, возглавляющий проект реинжиниринга;
+в) преждевременное завершение проекта реинжиниринга;
г) бюджет проекта?

5. Что из приведенного ниже не относится к принципам перепроектирования бизнес-процессов:
а) диверсификация бизнес-процессов;
б) вертикальное сжатие бизнес-процессов;
в) рационализация управленческого воздействия;
+г) в перечисленных выше пунктах нет правильного ответа?

6. Какие из указанных ниже утверждений относятся к типичным ошибкам при проведении реинжиниринга:
а) компания пытается улучшить существующий процесс, вместо того чтобы перепроектировать его;
б) несистемный подход к обновлению (компания концентрируется только на перепроектировании процессов, игнорируя все остальное);
в) непоследовательность и нерациональное распределение задач по освоению инновации, недостаточное ресурсное обеспечение проекта реинжиниринга;
+г) все перечисленные выше?

Типовые оценочные материалы по теме 3.
Темы для устного опроса:

1. Вопросы, которые интересуют пользователей при моделировании процессов.
2. Определение процесса.
3. Последовательность моделирования бизнес-процесса.
4. Выбор фокуса, цели моделирования процесса, последовательность моделирование бизнес-процесса.
5. Декомпозиция, вложенные бизнес-процессы.
6. Описание потоков, оргструктура бизнес-процесса.

Практическое задание
Проанализируйте бизнес-процесс. Составьте укрупненную схему процесса. Составьте список возможных проблем, связанных с существующие организацией процесса.

Типовые оценочные материалы по теме 4.
Темы для устного опроса:

1. Текстовый, табличный и графический способы описания бизнес-процесса.
2. Глубина описания бизнес-процессов.
3. Программа действий построения сети процессов в организациях.
4. Формирование модели бизнес-процесса в нотации IDEF0.
5. Ветвление и слияние. «Миграция» и «туннелирование» стрелок, принципы декомпозиции.
6. Оформление схемы модели.
7. Взаимодействие на уровне владельцев процессов.
8. НотацииПроцесс и Процедура. Нотация моделирования DFD.
9. Нотация моделирования IDEF3. Нотация моделирования EPC.
10. Нотация моделирования BPMN.

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Устный опрос:

1. Система взаимосвязанных информационных моделей организации.
2. Программное обеспечение для моделирования бизнес-архитектуры организации.
3. Структура моделей в методологии ARIS, диаграммы процессов ARIS и BPWin. ОргМастер «Профи», матричное моделирование.
4. BusinessStudio: общая архитектура и пользовательский интерфейс.
5. Средства описания бизнес-архитектуры компании.
6. Средства формализации стратегии компании.
7. Средства генерации отчетов.
8. Публикация бизнес-архитектуры организации в web.

Практическое задание

Проанализируйте деятельность предприятия сервиса г. Калининграда. Выделите бизнес-процессы компании, используя технику пошагового выделения процессов.

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Темы для устного опроса:

1. Базовые функции MS Visio.
2. Классическая технология описания бизнес-процессов в MicrosoftVisio.
3. Современные методологий и нотации описания бизнес-процессов.
4. Сервисные функции MS Visio в задачах описания бизнес-процессов.

Типовые оценочные материалы по теме 7.

Темы для устного опроса:

1. Информационные системы управления бизнес-процессами. BPM-системы, принципы их работы, основные компоненты BPM-систем.
2. Особенности автоматизации бизнес-процессов с помощью BPMS.

Практическое задание

Проанализируйте бизнес-процесс. Составьте укрупненную схему процесса. Составьте список возможных проблем, связанных с существующие организацией процесса.

Типовые оценочные материалы по теме 8.

Темы для устного опроса:

1. Технологии реинжиниринга и совершенствования бизнес-процессов.
2. Преимущества, недостатки и области применения.
3. Инструменты анализа и оптимизации бизнес-процессов.

Практическое задание

Оцените эффективность существующих бизнес-процессов организации сервиса г. Калининграда. Сформулируйте предложения по из оптимизации

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся

5.1. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.2. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Тестирование	100	0,2	20
Контрольная точка 2 Практические задания	100	0,2	20
Контрольная точка 3 Самостоятельное итоговое задание	100	0,2	20
Результат текущего контроля успеваемости		**0,60**	**60**
Дополнительные баллы за своевременное и полное	100	0,1	10

выполнение домашних заданий в течение семестра			
Дополнительные баллы за активное участие в обсуждении вопросов по темам практических занятий	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи по теме дисциплины	100	0,05	5
Дополнительные баллы за дополнительные доклады по тематике занятий	100	0,05	5
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Дополнительные баллы можно получить за:

- своевременное и полное выполнение домашних заданий;
- активное участие в обсуждении вопросов по темам практических занятий. Совокупно можно получить максимум 100 баллов. По 10 баллов за каждое занятие
- участие в конференции с докладом (без публикации) – 50 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в публикации в журнале – 100 баллов пропорционально количеству соавторов (не более трех).
- доклад с дополнительным материалом по теме занятия

КТ – 1.

Задание: тестирование

Какие компании нуждаются в реинжиниринге бизнес-процессов:

а) компании, находящиеся на грани разорения;

б) компании, не имеющие в текущей момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем;

в) компании, не имеющие проблем сейчас и не прогнозирующие их в обозримом будущем;

г) все компании, перечисленные выше?

Что из перечисленного ниже не относится к принципам перепроектирования бизнес-процессов:

а) интегрирование бизнес-процессов;

б) горизонтальное сжатие бизнес-процессов;

в) децентрализация ответственности;

г) в перечисленных выше пунктах нет правильного ответа?

Какие характеристики раскрывают сущность реинжиниринга бизнес-процессов:

а) фундаментальное переосмысление;

б) радикальное перепроектирование;

в) резкое (скачкообразное) увеличение показателей деятельности компании в 5–10 раз;

г) все перечисленные выше характеристики?

Что из указанного ниже не относится к условиям успешного проведения реинжиниринга:

а) мотивация проекта реинжиниринга;

б) авторитет руководителя, возглавляющий проект реинжиниринга;

в) преждевременное завершение проекта реинжиниринга;

г) бюджет проекта?

Что из приведенного ниже не относится к принципам перепроектирования бизнес-процессов:

а) диверсификация бизнес-процессов;

б) вертикальное сжатие бизнес-процессов;

в) рационализация управленческого воздействия;

г) в перечисленных выше пунктах нет правильного ответа?

Какие из указанных ниже утверждений относятся к типичным ошибкам при проведении реинжиниринга:

а) компания пытается улучшить существующий процесс, вместо того чтобы перепроектировать его;

б) несистемный подход к обновлению (компания концентрируется только на перепроектировании процессов, игнорируя все остальное);

в) непоследовательность и нерациональное распределение задач по освоению инновации, недостаточное ресурсное обеспечение проекта реинжиниринга;

г) все перечисленные выше?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 2.

Задание: Решение практических задач

Проанализируйте бизнес-процесс. Составьте укрупненную схему процесса. Составьте список возможных проблем, связанных с существующие организацией процесса.

Проанализируйте бизнес-процесс. Составьте укрупненную схему процесса. Составьте список возможных проблем, связанных с существующие организацией процесса.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания

0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 3.

Задание: Выполнение итогового задания

Оцените эффективность существующих бизнес-процессов организации сервиса г. Калининграда. Сформулируйте предложения по из оптимизации

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания

Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): 60% оценки – вклад текущей аттестации по БРС, 40% - ответы в устной форме по вопросам и решение типовых заданий на зачете.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Вопросы к устным ответам:

1. Корни реинжиниринга бизнес-процессов (РБП).
2. Экономические предпосылки возникновения РБП.
3. Сущность, цели и задачи РБП.
4. Основные принципы РБП.
5. Бизнес-процесс: понятие и отличительные характеристики.
6. Классификация бизнес-процессов организации.
7. Основные правила выделения процессов в организации.
8. Алмазная модель системы управления организацией.
9. Изменение основных составляющих в организации (характер работы, методы подготовки, рабочих единиц и т.д.) под влиянием РБП.
10. Критерии оценки результатов работы и продвижения по службе в организации, прошедшей РБП.
11. Участники проекта по реинжинирингу бизнес-процессов.

12. Общая характеристика этапов проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
13. Содержание этапа «Идентификация бизнес-процессов».
14. Содержание этапа «Обратный инжиниринг».
15. Структурный анализ бизнес-процессов, виды карт процессов.
16. Содержание этапа «Прямой реинжиниринг».
17. Содержание этапа «Разработка проекта по РБП».
18. Основные критерии выбора процессов для реинжиниринга.
19. Структурный анализ бизнес-процессов, виды карт процессов.
20. Методология моделирования бизнес-процессов.
21. Основные подходы к отображению модели бизнес-процесса.
22. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов (старые и новые правила).
23. Характерные особенности современных информационных технологий.
24. Влияние информационных технологий на структуру предприятия, ее управление, организацию бизнес-процессов и межорганизационное управление.
25. Современные проблемы и пути улучшения банковской системы (с использованием РБП)
26. Электронная коммерция и интернет-маркетинг.
27. Как достичь успеха при проведении реинжиниринга бизнес-процессов.
28. Применение реинжиниринга бизнес-процессов в российских условиях.
29. Опыт компаний, прошедших реинжиниринг бизнес-процессов («Тако Белл», «Холлмарк», «IBM Кредит», «Форд Мотор», «Кэпитал Холдинг»).

Критерии оценивания ответов

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную, бинарную системы и ECTS

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS
95 – 100	Отлично	Зачтено	A / passed
85 – 94			B / passed
75 – 84	Хорошо		C / passed
65 – 74			D / passed
55 – 64	Удовлетворительно		E / passed
0 – 54	Неудовлетворительно	Незачтено	F no/ passed

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку.

Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет

его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: **https://lms.ranepa.ru**. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Молоткова, Н. В. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019.
https://www.iprbookshop.ru/99785.html

2. Блинов А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления
М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/52639.html

8.2. Дополнительная литература

1. Сорокин А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие— 212 с. Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014.
Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/63003.html
2. Черемных Ю.Н. Количественные методы в экономических исследованиях [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 687 с.
Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/74891.html

8.3. Интернет-ресурсы

1. www.alleng.ru/edu/econom3.htm - образовательный портал
2 www.icss.ac.ru–официальный сайт Института комплексных стратегических исследований
3. www.economicus.ru – образовательный портал
4. www.cbr.ru– официальный сайт Банка России
5. www.gks.ru – официальный сайт Федеральной службы статистики РФ
6. www.minfin.ru–официальный сайт Министерства финансов РФ

7. www.economy.gov.ru–официальный сайт Министерства экономического развития РФ

Методические материалы по освоению дисциплины

1. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
2. Кастанова А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: методические указания к лабораторным работам М. : Российский новый университет, 2014. — 32 с. Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/21308.html
3. Nekrasov R.Y., Tempel Y.A., Tempel O.A., Barbyshev B.V. Innovative Model Of Business Process Reengineering At Machine Building Enterprises. EDP Sciences 2017. https://elibrary.ru/item.asp?id=31058597

Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. www.alleng.ru/edu/econom3.htm - образовательный портал
2. www.icss.ac.ru–официальный сайт Института комплексных стратегических исследований
3. www.economicus.ru – образовательный портал
4. www.cbr.ru– официальный сайт Банка России
5. www.gks.ru – официальный сайт Федеральной службы статистики РФ
6. www.minfin.ru–официальный сайт Министерства финансов РФ
7. www.economy.gov.ru–официальный сайт Министерства экономического развития РФ

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;

5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.01.06 Цифровые инструменты операционного управления

38.04.02 Менеджмент

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
Доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.т.н., доцент И.А. Коноплева

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н. Чунина А. Е.

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.01.01.06 «Цифровые инструменты операционного управления» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
Протокол № 05 от 26.12.2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
   8.1. Основная литература
   8.2. Дополнительная литература
   8.3. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.01.06 «Цифровые инструменты операционного управления» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС ***(при наличии)***	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
	ПК-6 Способен разработать и сопровождать процесс цифровизации и автоматизации управления персоналом	ПК-6.1 Разрабатывает процесс цифровизации и автоматизации управления персоналом	ПК-6.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки процессов цифровизации и автоматизации управления персоналом, требования к их согласованию со стратегией организации ПК-6.1.У-1 Умеет разрабатывать процессы цифровизации и автоматизации управления персоналом, формировать планы их внедрения и обосновывать выбор цифровых решений
		ПК-6.2 Сопровождает процесса цифровизации и автоматизации управления персоналом	ПК-6.2.З-1 Знает методы и инструменты сопровождения процессов цифровизации и автоматизации управления персоналом ПК-6.2.З-1 Умеет сопровождать процессы цифровизации и автоматизации управления персоналом

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 3 з. е., 108 академических часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 8 академических часов практических занятий,
- 92 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часов контроль

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.01.06 «Цифровые инструменты операционного управления» изучается по заочной форме обучения в 3 семестре.

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины
Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации *
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Цифровая трансформация операционных процессов: стратегии и инструменты	26	1			2								23	О, Т
Тема 2	Инструменты бизнес-аналитики (BI) и визуализация операционных данных	26	1			2								23	О, Т
Тема 3	Цифровые решения для управления цепочками поставок и логистикой	26	1			2								23	О, Т
Тема 4	Роботизация процессов (RPA) и искусственный интеллект в операционном управлении	26	1			2								23	О, Т
Промежуточная аттестация		4									4				Зачет
Итого:		**108**	**4**			**8**					**4**			**92**	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

Примечание:

** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т)*

Содержание дисциплины

Тема 1. Цифровая трансформация операционных процессов: стратегии и инструменты. ПК-6.1, ПК-6.2.

Обзор современных ERP-систем (SAP, Oracle ERP, «1С:Предприятие» и др.): функционал, сферы применения, сравнительные характеристики.

Внедрение ERP-систем: этапы, типичные сложности и способы их преодоления.

Настройка модулей ERP для управления закупками, производством, логистикой и финансами.

Интеграция ERP с другими корпоративными системами (CRM, WMS, TMS).

Тема 2. Инструменты бизнес-аналитики (BI) и визуализация операционных данных. ПК-6.1, ПК-6.2.

Понятие BI-систем, их роль в операционном управлении.

Популярные BI-платформы: Power BI, Tableau, Qlik Sense, отечественные аналоги.

Сбор и подготовка данных для анализа (ETL-процессы).

Построение дашбордов для мониторинга KPI операционного менеджмента (оборачиваемость запасов, загрузка мощностей, сроки выполнения заказов).

Анализ «что-если» и сценарное моделирование.

Тема 3. Цифровые решения для управления цепочками поставок и логистикой. ПК-6.1, ПК-6.2.

Цифровая трансформация логистики: тренды и ключевые технологии (IoT, RFID, блокчейн).

Системы управления складом (WMS) и транспортом (TMS): функционал и выбор решения.

Платформы для управления цепочками поставок (SCM): прогнозирование спроса, оптимизация запасов, управление рисками.

Использование GPS/ГЛОНАСС и датчиков IoT для отслеживания грузов в реальном времени.

Тема 4. Роботизация процессов (RPA) и искусственный интеллект в операционном управлении. ПК-6.1, ПК-6.2.

Основы RPA: что можно автоматизировать в операционных процессах (ввод данных, обработка счетов, формирование отчётов).

Платформы RPA: UiPath, Automation Anywhere, Blue Prism, отечественные решения.

Элементы ИИ в операционном управлении: прогнозная аналитика, чат-боты для взаимодействия с клиентами и поставщиками.

Оценка ROI от внедрения RPA и ИИ: расчёт экономии времени и ресурсов.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.01.06 «Цифровые инструменты операционного управления» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС

предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.01.ДЭ.01.01.06 «Цифровые инструменты операционного управления» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Цифровая трансформация операционных процессов: стратегии и инструменты. ПК-6.1, ПК-6.2.

Темы для устного опроса:

1. Обзор современных ERP-систем (SAP, Oracle ERP, «1С:Предприятие» и др.): функционал, сферы применения, сравнительные характеристики.
2. Внедрение ERP-систем: этапы, типичные сложности и способы их преодоления.
3. Настройка модулей ERP для управления закупками, производством, логистикой и финансами.
4. Интеграция ERP с другими корпоративными системами (CRM, WMS, TMS).

Примерные тесты по теме 1 (контрольная точка 1).

Тема 2. Инструменты бизнес-аналитики (BI) и визуализация операционных данных. ПК-6.1, ПК-6.2.

Темы для устного опроса:

1. Понятие BI-систем, их роль в операционном управлении.
2. Популярные BI-платформы: Power BI, Tableau, Qlik Sense, отечественные аналоги.
3. Сбор и подготовка данных для анализа (ETL-процессы).
4. Построение дашбордов для мониторинга KPI операционного менеджмента (оборачиваемость запасов, загрузка мощностей, сроки выполнения заказов).
5. Анализ «что-если» и сценарное моделирование.

Примерные тесты по теме 2 (контрольная точка 2):

Тема 3. Цифровые решения для управления цепочками поставок и логистикой. ПК-6.1, ПК-6.2.

Темы для устного опроса:

1. Цифровая трансформация логистики: тренды и ключевые технологии (IoT, RFID, блокчейн).
2. Системы управления складом (WMS) и транспортом (TMS): функционал и выбор решения.
3. Платформы для управления цепочками поставок (SCM): прогнозирование спроса, оптимизация запасов, управление рисками.
4. Использование GPS/ГЛОНАСС и датчиков IoT для отслеживания грузов в реальном времени.

Примерные тесты по теме 3 (контрольная точка 3)

Тема 4. Роботизация процессов (RPA) и искусственный интеллект в операционном управлении. ПК-6.1, ПК-6.2.

Темы для устного опроса:

1. Основы RPA: что можно автоматизировать в операционных процессах (ввод данных, обработка счетов, формирование отчётов).
2. Платформы RPA: UiPath, Automation Anywhere, Blue Prism, отечественные решения.
3. Элементы ИИ в операционном управлении: прогнозная аналитика, чат-боты для взаимодействия с клиентами и поставщиками.
4. Оценка ROI от внедрения RPA и ИИ: расчёт экономии времени и ресурсов.

Примерные тесты по теме 4 (контрольная точка 4)

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной

	набрать обучающийся		оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,15	15
КТ 2	100	0,15	15
КТ 3	100	0,15	15
КТ 4	100	0,15	15
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ - 1

Тема 1. Цифровая трансформация операционных процессов: стратегии и инструменты. ПК-6.1, ПК-6.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или B).

Что является ключевым драйвером цифровой трансформации в операционном управлении?

A. Сокращение числа сотрудников.

B. Внедрение новых технологий для повышения эффективности процессов.

C. Увеличение количества бумажных документов.

D. Отказ от использования корпоративных информационных систем.

Какой инструмент позволяет визуализировать план цифровой трансформации предприятия с указанием этапов и сроков?

A. SWOT-анализ.

B. Дорожная карта (roadmap).

C. Бухгалтерский баланс.

D. Анкета обратной связи.

Что отражает уровень цифровой зрелости предприятия?

A. Количество компьютеров в офисе.

B. Степень интеграции цифровых технологий в бизнес-процессы.

C. Возраст используемых программных продуктов.

D. Число сотрудников IT-отдела.

КТ – 2

Тема 2. Стратегическое планирование человеческих ресурсов: методы и инструменты. ПК-6.1, ПК-6.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какой процесс описывает извлечение, преобразование и загрузку данных в хранилище?

A. ETL (Extract, Transform, Load).

B. CRM (Customer Relationship Management).

C. SEO (Search Engine Optimization).

D. API (Application Programming Interface).

Какая технология используется для сбора данных с датчиков и устройств в реальном времени?

A. Blockchain.

B. IoT (Internet of Things).

C. VPN (Virtual Private Network).

D. FTP (File Transfer Protocol).

Для чего используются дашборды в операционном управлении?

A. Для хранения архивных данных.

B. Для визуализации ключевых показателей эффективности (KPI) в режиме реального времени.

C. Для отправки электронной почты.

D. Для создания презентаций.

КТ – 3

Тема 3. Корпоративная культура и компетенции как стратегические активы организации. ПК-6.1, ПК-6.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какая платформа относится к инструментам RPA (роботизации процессов)?

A. Microsoft Word.

B. UiPath.

C. Adobe Photoshop.

D. Google Docs.

Какие операции чаще всего автоматизируют с помощью RPA?

A. Стратегическое планирование.

B. Ввод данных и формирование отчётов.

C. Принятие управленческих решений.

D. Проведение переговоров с клиентами.

Что означает ROI в контексте внедрения RPA?

A. Return on Investment (возврат инвестиций).
B. Rate of Innovation (уровень инноваций).
C. Range of Integration (диапазон интеграции).
D. Risk of Implementation (риск внедрения).

КТ – 4

Тема 4. Инвестиции и стратегии развития человеческого капитала. ПК-6.1, ПК-6.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или B).

Какая система предназначена для управления складом?
A. WMS (Warehouse Management System).
B. CMS (Content Management System).
C. LMS (Learning Management System).
D. POS (Point of Sale).

Какую технологию используют для отслеживания местоположения грузов в реальном времени?
A. QR-коды.
B. GPS/ГЛОНАСС.
C. Bluetooth.
D. Wi-Fi.

Что такое SCM-система?
A. Система управления клиентскими отношениями.
B. Система управления цепочками поставок (Supply Chain Management).
C. Система контроля доступа.
D. Система управления контентом.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных вариантов.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какая платформа относится к инструментам RPA (роботизации процессов)?
A. Microsoft Word.
B. UiPath.
C. Adobe Photoshop.
D. Google Docs.

Какие операции чаще всего автоматизируют с помощью RPA?
A. Стратегическое планирование.
B. Ввод данных и формирование отчётов.
C. Принятие управленческих решений.
D. Проведение переговоров с клиентами.

Что означает ROI в контексте внедрения RPA?
A. Return on Investment (возврат инвестиций).
B. Rate of Innovation (уровень инноваций).
C. Range of Integration (диапазон интеграции).
D. Risk of Implementation (риск внедрения).

Задания закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из предложенных вариантов:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

3. Выбрать несколько правильных ответов.

4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, а), в) или 1,2,3).

Какие источники данных используются в операционном управлении? Выберите все верные варианты.

A. IoT-устройства (датчики, трекеры).

B. ERP-системы.

C. Социальные сети для личных коммуникаций сотрудников.

D. WMS и TMS-системы.

E. Отчёты, сформированные вручную без привязки к системам.

Какие процессы входят в ETL (Extract, Transform, Load)? Выберите все верные варианты.

A. Извлечение данных из источников.

B. Визуализация данных на дашборде.

C. Преобразование данных (очистка, нормализация, агрегация).

D. Загрузка данных в целевое хранилище.

E. Отправка данных по электронной почте.

Какие технологии и инструменты применяются для обработки и анализа больших операционных данных (Big Data)? Выберите все верные варианты.

A. Hadoop.

B. Microsoft Excel (стандартная версия без надстроек).

C. Apache Spark.

D. Облачные платформы (например, Yandex Cloud, AWS, Azure).

E. Блокнот (Notepad).

Для каких задач в операционном управлении применяется прогнозная аналитика? Выберите все верные варианты.

A. Прогнозирование спроса на продукцию.

B. Расчёт заработной платы сотрудников.

C. Прогнозирование загрузки производственных мощностей.

D. Прогнозирование сроков выполнения заказов и поставок.

E. Составление штатного расписания.

Какие функции выполняют дашборды в операционном управлении? Выберите все верные варианты.

A. Визуализация ключевых показателей эффективности (KPI) в режиме реального времени.

B. Хранение архивных данных за много лет.

C. Мониторинг текущих операционных процессов (запасы, отгрузки, производительность).

D. Автоматизация ввода первичных данных.

E. Быстрое выявление отклонений и проблемных зон для принятия решений.

Вопросы на последовательность

Установите правильную последовательность этапов внедрения RPA-решения на предприятии.

A. Обучение персонала работе с роботом.

B. Выбор RPA-платформы (UiPath, Automation Anywhere и т.д.).

C. Анализ бизнес-процесса и выявление рутинных операций для автоматизации.

D. Тестирование робота в тестовой среде.

E. Развёртывание робота в рабочей среде и мониторинг его работы.

F. Разработка робота (настройка сценариев, скриптов).

Восстановите последовательность шагов расчёта ROI от внедрения RPA.

Укажите порядок действий при оценке экономической эффективности роботизации:

A. Расчёт годового экономического эффекта (разница между экономией и затратами).

B. Оценка затрат на внедрение (лицензии, разработка, обучение).

C. Определение периода окупаемости (затраты / годовой эффект).

D. Расчёт годовой экономии времени и ресурсов за счёт автоматизации.

E. Формулировка вывода о целесообразности внедрения.

Определите правильную последовательность действий при создании простого RPA-робота для переноса данных из Excel в CRM.

Расставьте шаги в логическом порядке:

A. Настройка триггера запуска робота (по расписанию или событию).

B. Тестирование робота на небольшом наборе данных.

C. Импорт данных из файла Excel в среду разработки RPA.

D. Настройка подключения к CRM-системе и определение полей для заполнения.

E. Отладка и корректировка скрипта при обнаружении ошибок.

F. Программирование логики переноса данных (сопоставление колонок Excel с полями CRM).

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были,

по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.

4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://Ims.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Моисеева, Н. К. Управление операционной средой организации : учебник / Н. К. Моисеева, А. Н. Стерлигова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 336 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006879-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1844310

2. Воронов, М. В. Автоматическое управление. Управление организационными системами. Цифровые платформы : учебник для вузов / М. В. Воронов, В. И. Пименов, И. А. Небаев. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 475 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19845-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/589867

8.2. Дополнительная литература

1. Управление цифровой трансформацией бизнеса: концепции, кейсы, методы и инструменты : монография / С.А. Титов, Н.В. Линдер, А.В. Трачук [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 223 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2048103. - ISBN 978-5-16-018697-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2172569

2. Белова, А. PRO реформы: Универсальные инструменты управления изменениями в компании : практическое руководство / А. Белова. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 344 с. - ISBN 978-5-9614-3763-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2235563

3. Дуйков, Д. С. Управление бизнесом в условиях цифровизации : виртуальный подход : монография / Д. С. Дуйков, И. А. Тронина. - Чебоксары : Среда, 2025. - 81 с. - ISBN 978-5-907965-89-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2228921

8.3. Интернет-ресурсы

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: http://www.edulib.ru/
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm
3. Базы данных ИНИОН. Режим доступа: http://www.inion.ru/product/db.htm
4. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: http://ecsocman.edu.ru/
5. Библиотека федерального портала «Российское образование». Режим доступа: http://www.edu.ru/
6. Библиотека учебной и научной литературы русского гуманитарного интернет университета. Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).
5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.01.07 Управление конкурентоспособностью организации

38.04.02 Менеджмент

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
Доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.т.н., доцент И.А. Коноплева

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н. Чунина А. Е.

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.01.01.07 «Управление конкурентоспособностью организации» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
Протокол № 05 от 26.12.2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
   8.1. Основная литература
   8.2. Дополнительная литература
   8.3. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.01.07 «Управление конкурентоспособностью организации» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС ***(при наличии)***	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
Документационное обеспечение работы с персоналом Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-2 Способен проводить аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	ПК-2.2 разрабатывает предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	ПК-2.2.З-1 Знает методы и инструменты разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий, принципы оценки эффективности управленческих решений по совершенствованию системы процессного управления ПК-2.2.У-1 Умеет разрабатывать обоснованные предложения по устранению и профилактике причин отклонений в системе процессного управления, оценивать их реализуемость и ожидаемый эффект для организации
Документационное обеспечение работы с персоналом	ПК-4 способен разрабатывать, внедрять и руководить методиками, регламентами и программами трансформации процессной архитектуры организации	ПК-4.2 руководит программами трансформации процессной архитектуры организации	ПК-4.2.З-1 Знает принципы, методы и инструменты управления программами трансформации процессной архитектуры организации ПК-4.2.У-1 Умеет руководить реализацией программ трансформации процессной архитектуры, координировать работу команд и распределять ресурсы, принимать обоснованные управленческие решения по корректировке хода изменений для достижения целевых показателей

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 3 з. е., 108 академических часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 8 академических часов практических занятий,
- 92 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часов контроль

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.01.07 «Управление конкурентоспособностью организации» изучается по заочной форме обучения в 4 семестре.

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.

Форма промежуточной аттестации – зачет

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины
Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации *
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Основы теории конкуренции и конкурентоспособности	26	1			2								23	О, Т
Тема 2	Оценка конкурентоспособности организации и её продуктов	26	1			2								23	О, Т
Тема 3	Формирование и реализация конкурентных стратегий	26	1			2								23	О, Т
Тема 4	Инструменты и механизмы повышения конкурентоспособности организации	26	1			2								23	О, Т
Промежуточная аттестация		4									4				Зачет
Итого:		**108**	**4**			**8**					**4**			**92**	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции
ЛР – лабораторные работы
ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)
ИК – индивидуальные консультации
КСР – контроль самостоятельной работы
КЭ – консультации перед экзаменом
Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии
Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям
Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т)*

Содержание дисциплины

Тема 1. Основы теории конкуренции и конкурентоспособности. ПК-2.2, ПК-4.2.

Понятие конкуренции: сущность, виды и роль в рыночной экономике.

Эволюция теорий конкуренции (от А. Смита до М. Портера).

Определение конкурентоспособности: уровни (товар, предприятие, отрасль, страна).

Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации.

Виды конкуренции: ценовая и неценовая, совершенная и несовершенная.

Анализ конкурентной среды: методы и инструменты (в т.ч. модель пяти сил М. Портера).

Тема 2. Оценка конкурентоспособности организации и её продуктов. ПК-2.2, ПК-4.2.

Критерии и показатели конкурентоспособности товаров и услуг.

Методы оценки конкурентоспособности: матричные методы (BCG, McKinsey-GE), SWOT-анализ, бенчмаркинг.

Расчёт интегрального показателя конкурентоспособности.

Оценка конкурентных преимуществ: ресурсный и процессный подходы.

Анализ сильных и слабых сторон организации относительно ключевых конкурентов.

Тема 3. Формирование и реализация конкурентных стратегий. ПК-2.2, ПК-4.2.

Типы конкурентных стратегий: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование (по М. Портеру).

Стратегии роста и развития: интенсивный рост, интеграционный рост, диверсификация.

Инновации как фактор повышения конкурентоспособности.

Адаптация стратегий к стадиям жизненного цикла товара и отрасли.

Управление рисками при реализации конкурентных стратегий.

Тема 4. Инструменты и механизмы повышения конкурентоспособности организации. ПК-2.2, ПК-4.2.

Управление качеством и сертификация (стандарты ISO) как факторы конкурентоспособности.

Маркетинг и брендинг: создание устойчивых конкурентных преимуществ.

Цифровая трансформация и автоматизация бизнес-процессов для повышения эффективности.

Развитие человеческого капитала и корпоративной культуры.

Внедрение системы управления конкурентоспособностью: цели, структура, мониторинг и контроль.

Кейсы успешных практик повышения конкурентоспособности российских и зарубежных компаний.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.01.07 «Управление конкурентоспособностью организации» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня

сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.01.ДЭ.01.01.07 «Управление конкурентоспособностью организации» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Основы теории конкуренции и конкурентоспособности. ПК-2.2, ПК-4.2.

Темы для устного опроса:

1. Понятие конкуренции: сущность, виды и роль в рыночной экономике.
2. Эволюция теорий конкуренции (от А. Смита до М. Портера).
3. Определение конкурентоспособности: уровни (товар, предприятие, отрасль, страна).
4. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации.
5. Виды конкуренции: ценовая и неценовая, совершенная и несовершенная.
6. Анализ конкурентной среды: методы и инструменты (в т.ч. модель пяти сил М. Портера).

Примерные тесты по теме 1 (контрольная точка 1).

Тема 2. Оценка конкурентоспособности организации и её продуктов. ПК-2.2, ПК-4.2.

Темы для устного опроса:

1. Критерии и показатели конкурентоспособности товаров и услуг.
2. Методы оценки конкурентоспособности: матричные методы (BCG, McKinsey-GE), SWOT-анализ, бенчмаркинг.
3. Расчёт интегрального показателя конкурентоспособности.
4. Оценка конкурентных преимуществ: ресурсный и процессный подходы.
5. Анализ сильных и слабых сторон организации относительно ключевых конкурентов.

Примерные тесты по теме 2 (контрольная точка 2):

Тема 3. Формирование и реализация конкурентных стратегий. ПК-2.2, ПК-4.2.

Темы для устного опроса:

1. Типы конкурентных стратегий: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование (по М. Портеру).
2. Стратегии роста и развития: интенсивный рост, интеграционный рост, диверсификация.
3. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности.
4. Адаптация стратегий к стадиям жизненного цикла товара и отрасли.
5. Управление рисками при реализации конкурентных стратегий.

Примерные тесты по теме 3 (контрольная точка 3)

Тема 4. Инструменты и механизмы повышения конкурентоспособности организации. ПК-2.2, ПК-4.2.

Темы для устного опроса:

1. Управление качеством и сертификация (стандарты ISO) как факторы конкурентоспособности.
2. Маркетинг и брендинг: создание устойчивых конкурентных преимуществ.
3. Цифровая трансформация и автоматизация бизнес-процессов для повышения эффективности.
4. Развитие человеческого капитала и корпоративной культуры.
5. Внедрение системы управления конкурентоспособностью: цели, структура, мониторинг и контроль.
6. Кейсы успешных практик повышения конкурентоспособности российских и зарубежных компаний.

Примерные тесты по теме 4 (контрольная точка 4)

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование	Максимальное	Коэффициент веса	Результат контрольной

контрольной точки	количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	контрольной точки	точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,15	15
КТ 2	100	0,15	15
КТ 3	100	0,15	15
КТ 4	100	0,15	15
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ - 1

Тема 1. Основы теории конкуренции и конкурентоспособности. ПК-2.2, ПК-4.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или B).

Какая модель используется для анализа конкурентной среды через пять ключевых сил?

A. SWOT-анализ.

B. Модель пяти сил Портера.

C. Матрица BCG.

D. Матрица McKinsey-GE.

Какой вид конкуренции основан на улучшении качества продукции, сервиса и бренда, а не на снижении цен?

A. Ценовая конкуренция.

B. Совершенная конкуренция.

C. Неценовая конкуренция.

D. Монополистическая конкуренция.

На каком уровне не рассматривается конкурентоспособность?

A. Товар.

B. Предприятие.

C. Отрасль.

D. Личный доход сотрудника.

КТ – 2

Тема 2. Стратегическое планирование человеческих ресурсов: методы и инструменты. ПК-2.2, ПК-4.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какой метод предполагает сравнение компании с лучшими практиками в отрасли?

A. SWOT-анализ.

B. Бенчмаркинг.

C. PEST-анализ.

D. ABC-анализ.

Что показывает интегральный показатель конкурентоспособности?

A. Только цену продукта.

B. Соотношение потребительских и экономических параметров.

C. Количество сотрудников в компании.

D. Возраст компании на рынке.

Какой инструмент помогает выявить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды?

A. Матрица Ансоффа.

B. Матрица БКГ.

C. SWOT-анализ.

D. Модель 4P.

КТ – 3

Тема 3. Корпоративная культура и компетенции как стратегические активы организации. ПК-2.2, ПК-4.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какая стратегия предполагает снижение издержек для достижения преимущества в цене?

A. Дифференциация.

B. Фокусирование.

C. Лидерство по издержкам.

D. Диверсификация.

Какая стратегия подразумевает концентрацию на узком сегменте рынка?

A. Стратегия роста.

B. Стратегия фокусирования.

C. Стратегия дифференциации.

D. Стратегия интеграции.

Какой тип стратегии предполагает расширение ассортимента или выход на новые рынки?
A. Стратегия сокращения.
B. Стратегия стабилизации.
C. Стратегия диверсификации.
D. Стратегия ликвидации.

КТ – 4

Тема 4. Инвестиции и стратегии развития человеческого капитала. ПК-2.2, ПК-4.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какой стандарт относится к системам менеджмента качества?
A. ISO 9001.
B. ISO 14001.
C. ISO 27001.
D. ISO 45001.

Что из перечисленного не относится к инструментам цифровой трансформации для повышения конкурентоспособности?
A. Внедрение ERP-системы.
B. Автоматизация бизнес-процессов.
C. Увеличение количества бумажных документов.
D. Использование Big Data и аналитики.

Какой фактор не относится к развитию человеческого капитала как инструменту конкурентоспособности?
A. Обучение и повышение квалификации сотрудников.
B. Развитие корпоративной культуры.
C. Сокращение расходов на персонал.
D. Мотивация и удержание талантов.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.

0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных вариантов.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Задания закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из предложенных вариантов:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, а), в) или 1,2,3).

Какие методы используются для оценки конкурентоспособности организации? Выберите все верные варианты.

A. Бенчмаркинг.
B. SWOT-анализ.
C. Матричный метод (BCG, McKinsey-GE).
D. Метод фокус-групп.
E. Расчёт интегрального показателя конкурентоспособности.

Правильные ответы: A, B, C, E.

Тест 2

Что может служить критериями оценки конкурентоспособности продукта? Выберите все подходящие варианты.

A. Цена товара.
B. Качество и функциональные характеристики.
C. Узнаваемость бренда.
D. Возраст генерального директора компании.
E. Уровень сервисного обслуживания.

Правильные ответы: A, B, C, E.

Тест 3

Какие данные необходимы для расчёта интегрального показателя конкурентоспособности товара? Выберите все правильные варианты.

A. Потребительские параметры товара (качество, функционал, дизайн).

B. Экономические параметры (цена, затраты на эксплуатацию).

C. Количество филиалов компании в разных регионах.

D. Весовые коэффициенты значимости параметров.

E. Данные о рекламных бюджетах конкурентов.

Вопросы на последовательность

Расположите в хронологическом порядке эволюцию теорий конкуренции (от ранних к поздним):

A. Теория совершенной и несовершенной конкуренции (Дж. Робинсон, Э. Чемберлин).

B. Классическая теория конкуренции (А. Смит, Д. Рикардо).

C. Концепция конкурентных стратегий (М. Портер).

D. Теория монополистической конкуренции (Э. Чемберлин).

Установите правильную последовательность анализа конкурентной среды с помощью модели пяти сил Портера (в порядке изучения сил):

A. Сила покупателей.

B. Угроза появления товаров-заменителей (субститутов).

C. Внутриотраслевая конкуренция.

D. Сила поставщиков.

E. Угроза входа новых игроков на рынок.

Восстановите последовательность уровней анализа конкурентоспособности (от частного к общему):

A. Конкурентоспособность страны.

B. Конкурентоспособность товара.

C. Конкурентоспособность отрасли.

D. Конкурентоспособность предприятия.

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.

0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если

программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17128-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/582785

2. Быков, В. А. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2018. — 242 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: https://new.znanium.com]. — (Президентская программа подготовки управленческих кадров). — www.dx.doi.org/10.12737/20892. - ISBN 978-5-369-01088-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/942745

3. Тюлин, А. Е. Управление конкурентоспособностью продукции : учебник / А.Е. Тюлин, А.А. Чурсин, А.А. Островская. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 292 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2180369. - ISBN 978-5-16-020525-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2180369

8.2. Дополнительная литература

1. Миронова, Д. Ю. Управление конкурентоспособностью и инновационное предпринимательство : учебно-методическое пособие / Д. Ю. Миронова, Е. Е. Помазкова. — Санкт-Петербург : НИУ ИТМО, 2021. — 93 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/283694

2. Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов / В. И. Фомичев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 229 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19217-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/566677

8.3. Интернет-ресурсы

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: http://www.edulib.ru/
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm
3. Базы данных ИНИОН. Режим доступа: http://www.inion.ru/product/db.htm
4. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: http://ecsocman.edu.ru/
5. Библиотека федерального портала «Российское образование». Режим доступа: http://www.edu.ru/
6. Библиотека учебной и научной литературы русского гуманитарного интернет университета. Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.01.08 Управление стоимостью компании

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора 2026

Калининград, 2025 г.

Автор-составитель:

Кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Скопич Дарья Леонидовна

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А.Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.01.01.08 Управление стоимостью компании рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.01.08 Управление стоимостью компании обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС** *(при наличии)*	**Код компетенции****	**Код индикатора достижения компетенций****	**Код образовательного результата**
Документационное обеспечение работы с персоналом	ПК-4 способен разрабатывать, внедрять и руководить методиками, регламентами и программами трансформации процессной архитектуры организации	ПК-4.2 руководит программами трансформации процессной архитектуры организации	ПК-4.2.З-1 Знает принципы, методы и инструменты управления программами трансформации процессной архитектуры организации ПК-4.2.У-1 Умеет руководить реализацией программ трансформации процессной архитектуры, координировать работу команд и распределять ресурсы, принимать обоснованные управленческие решения по корректировке хода изменений для достижения целевых показателей
	ПК-8 Способен разработать, реализовать и администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.1 разрабатывает и реализует систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки и реализации системы стратегического управления персоналом, требования к организации соответствующего документооборота ПК-8.1.У-1 Умеет разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот, обеспечивая их согласование со стратегией организации

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины 3 зачетные единицы, 108 часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

6 часов лекций,

6 часов практических занятий,

92 часов самостоятельной работы.

4 часа контроль

Дисциплина Управление стоимостью компании в соответствии с учебным планом осваивается по заочной форме обучения в 4 семестре.

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Концептуальные основы управления стоимостью (VBM): от прибыли к ценности	20	1			1								18	конспект лекций, устный опрос, тестирование
Тема 2	Методология оценки и измерения стоимости в системе управления	20	1			1								18	конспект лекций, решение задач, тестирование
Тема 3	Интеграция управления стоимостью в систему стратегического планирования и бюджетирования	20	1			1								18	конспект лекций, решение задач, тестирование

Тема 4	Корпоративное управление и мотивация в контексте создания стоимости	23	2			1							20	конспект лекций, решение задач, тестирование
Тема 5	Современные вызовы и тренды в управлении стоимостью компании	21	1			2							18	конспект лекций, решение задач, тестирование
Промежуточная аттестация		4								4				зачет
Всего:		108	6			6				4			92	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Концептуальные основы управления стоимостью (VBM): от прибыли к ценности ПК-4.2, ПК-8.1

Эволюция целей финансового управления: максимизация прибыли vs максимизация стоимости компании. Концепция Value Based Management (VBM): принципы, элементы и архитектура. Ключевые драйверы стоимости (стоимостные драйверы) и их иерархия. Взаимосвязь операционной деятельности и финансовой стоимости. Ограничения бухгалтерской отчетности в оценке эффективности создания стоимости. Роль нематериальных активов и гудвилла в современной стоимости бизнеса.

Тема 2. Методология оценки и измерения стоимости в системе управления ПК-4.2, ПК-8.1

Сравнительный анализ методов оценки бизнеса: доходный (DCF), сравнительный (мультипликаторы), затратный. Применение показателей экономической прибыли (EVA, MVA, SVA) в управленческом учете. Расчет и интерпретация рентабельности инвестированного капитала (ROIC, CFROI). Стоимость капитала (WACC) как барьерная ставка для создания стоимости. Проблемы оценки стоимости в условиях высокой волатильности и неопределенности. Использование реальных опционов для оценки стратегической гибкости.

Тема 3. Интеграция управления стоимостью в систему стратегического планирования и бюджетирования ПК-4.2, ПК-8.1

Связь стратегии компании с целевыми показателями стоимости. Внедрение VBM в процесс стратегического планирования (Long-term Plan). Бюджетирование, ориентированное на стоимость (Value Based Budgeting). Система сбалансированных показателей (BSC) и ее связь с финансовыми метриками стоимости. Управление портфелем проектов и активов через призму создания стоимости (Portfolio Value Management). Процессы аллокации капитала и дивестиции неэффективных активов.

Тема 4. Корпоративное управление и мотивация в контексте создания стоимости ПК-4.2, ПК-8.1

Роль органов корпоративного управления (Совет директоров, Комитет по вознаграждениям) в oversight за созданием стоимости. Проблема агентских конфликтов и механизмы их преодоления через финансовые инструменты. Системы мотивации топ-менеджмента, привязанные к показателям стоимости (LTI, опционы, phantom stock). Дивидендная политика как инструмент сигнализирования рынку и управления стоимостью собственного капитала. Взаимодействие с инвесторами (Investor Relations) и влияние коммуникации на рыночную оценку компании.

Тема 5. Современные вызовы и тренды в управлении стоимостью компании ПК-4.2, ПК-8.1

Влияние ESG-факторов (экология, социум, управление) на стоимость компании и стоимость капитала. Управление стоимостью в условиях цифровизации и трансформации бизнес-моделей. Специфика управления стоимостью в кризисных ситуациях и периоды реструктуризации. Особенности оценки и управления стоимостью в компаниях технологического сектора и стартапах. Российская специфика управления стоимостью: стоимость капитала, риски, регуляторная среда.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине «Управление стоимостью компании

ФОС» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ, решение ситуационных задач и заданий.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины «Управление стоимостью компании ФОС» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

устный опрос, тестирование, решение задач.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1. Концептуальные основы управления стоимостью (VBM): от прибыли к ценности

Вопросы для опроса и обсуждения

1. В чем заключается фундаментальное различие между максимизацией бухгалтерской прибыли и максимизацией стоимости компании, и почему прибыль может быть «иллюзорной» с точки зрения акционеров?
2. Какие ключевые принципы лежат в основе концепции Value Based Management (VBM), и как они трансформируют традиционную систему планирования и контроля?
3. Почему денежный поток (Cash Flow) считается более объективным показателем эффективности than бухгалтерская прибыль при оценке стоимости бизнеса?
4. Какую роль играет стоимость капитала (WACC) в концепции VBM, и почему проект может быть прибыльным по отчетности, но разрушать стоимость?

5. Какие основные классы стоимостных драйверов (финансовые, операционные, стратегические) выделите для промышленного предприятия, и как они взаимосвязаны?
6. В чем заключаются ограничения использования показателя EVA (Economic Value Added) для оценки эффективности подразделений в краткосрочном периоде?
7. Как концепция VBM соотносится с теорией стейкхолдеров: может ли фокус на стоимости акционеров ущемлять интересы сотрудников или общества?
8. Почему нематериальные активы (бренд, технологии, компетенции) становятся ключевыми драйверами стоимости в современной экономике, и как их оценить в рамках VBM?
9. Какие культурные и организационные барьеры наиболее часто препятствуют успешному внедрению системы управления стоимостью в российских компаниях?
10. Как изменится архитектура системы управления компанией при переходе от модели «Управление прибылью» к модели «Управление стоимостью»?

Задачи для решения

Задача 1. Расчет экономической добавленной стоимости (EVA) Чистая операционная прибыль после налогов (NOPAT) компании составила 120 млн руб. Инвестированный капитал — 800 млн руб. Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) — 10%. *Задание:* Рассчитайте показатель EVA. Создает ли компания стоимость?
Задача 2. Сравнение бухгалтерской прибыли и экономической прибыли Чистая прибыль по отчетности — 50 млн руб. Стоимость собственного капитала — 15%. Размер собственного капитала — 400 млн руб. *Задание:* Рассчитайте экономическую прибыль. Объясните расхождение с бухгалтерской прибылью.
Задача 3. Расчет рентабельности инвестированного капитала (ROIC) NOPAT — 200 млн руб. Инвестированный капитал (собственный + долгосрочный заемный) — 1 000 млн руб. *Задание:* Рассчитайте ROIC. Сравните с WACC = 12%. Делайте вывод о создании стоимости.
Задача 4. Влияние оборотного капитала на стоимость Компания сократила дебиторскую задолженность на 50 млн руб., не изменив выручку. Ставка налога — 20%, WACC — 10%. *Задание:* Оцените прирост стоимости компании за счет высвобождения капитала (однократный эффект).
Задача 5. Расчет рыночной добавленной стоимости (MVA) Рыночная капитализация компании — 5 млрд руб. Балансовая стоимость собственного капитала — 3,5 млрд руб. *Задание:* Рассчитайте MVA. Что показывает этот показатель для инвесторов?
Задача 6. Анализ спреда доходности ROIC компании = 14%. WACC = 11%. Инвестированный капитал = 2 млрд руб. *Задание:* Рассчитайте спред доходности и абсолютную величину создания стоимости за год.
Задача 7. Влияние структуры капитала на стоимость Компания заменила дорогой собственный капитал на дешевый заемный. WACC снизился с 12% до 10%. NOPAT остался на уровне 300 млн руб. Капитал — 2 млрд руб. *Задание:* Рассчитайте изменение EVA. Объясните источник роста стоимости.
Задача 8. Выявление драйверов стоимости (Дерево стоимости) Выручка выросла на 10%, операционная маржа снизилась на 2%, оборачиваемость капитала не изменилась. *Задание:* Определите, какой драйвер повлиял на стоимость негативно, а какой позитивно. Что приоритетнее для роста стоимости?
Задача 9. Оценка инвестиционного порога Проект требует инвестиций 100 млн руб. Ожидаемая доходность проекта (ROIC) — 9%. WACC компании — 11%. *Задание:* Следует ли реализовывать проект с точки зрения VBM? Обоснуйте.
Задача 10. Концептуальный анализ Компания показала рост чистой прибыли на 20%, но ее рыночная стоимость снизилась на 5%. *Задание:* Предложите 3 возможные причины такого расхождения с точки зрения концепции стоимости.

Тестовые задания

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие показатели относятся к ключевым метрикам управления стоимостью (VBM)? а) Чистая прибыль; б) EVA; в) MVA; г) ROIC. **Правильный ответ: б, в, г**
2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие факторы влияют на стоимость капитала (WACC)? а) Безрисковая ставка; б) Премия за риск; в) Структура капитала; г) Размер дивидендов. **Правильный ответ: а, б, в**
3. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между показателями и их формулами: 1) EVA; 2) NOPAT; 3) MVA; А) Рыночная стоимость − Балансовая стоимость; Б) NOPAT − (Капитал × WACC); В) EBIT × (1 − Налог). **Правильный ответ: 1Б2В3А**
4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между драйверами стоимости и их уровнем управления: 1) Стратегические; 2) Операционные; 3) Финансовые; А) Оборачиваемость запасов; Б) Темп роста рынка; В) Структура капитала. **Правильный ответ: 1Б2А3В**
5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между концепциями и их целями: 1) Управление прибылью; 2) Управление стоимостью; 3) Управление ликвидностью; А) Максимизация рыночной цены акций; Б) Обеспечение платежеспособности; В) Максимизация бухгалтерского результата. **Правильный ответ: 1В2А3Б**
6. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между видами денежных потоков и их назначением: 1) OCF; 2) FCF; 3) CFF; А) Поток от финансовой деятельности; Б) Операционный поток; В) Свободный поток для инвесторов. **Правильный ответ: 1Б2В3А**
7. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между терминами и определениями: 1) WACC; 2) Spread; 3) Horizon Value; А) Разница между ROIC и WACC; Б) Стоимость капитала в постпрогнозный период; В) Средневзвешенная стоимость капитала. **Правильный ответ: 1В2А3Б**
8. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность внедрения VBM в компании: А) Обучение персонала; Б) Выбор метрик стоимости; В) Интеграция в систему мотивации; Г) Анализ текущей стоимости. **Правильный ответ: ГБВВ** (Примечание: в ключе исправлено на ГБВВ -> ГБАВ для логики: Анализ -> Выбор -> Обучение -> Мотивация). **Исправленный ключ: ГБАВ**
9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность расчета EVA: А) Расчет NOPAT; Б) Определение инвестированного капитала; В) Расчет стоимости капитала (WACC); Г) Вычет капиталовых затрат из прибыли. **Правильный ответ: АБВГ**
10. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность иерархии драйверов стоимости: А) Стратегические драйверы; Б) Финансовые результаты; В) Операционные драйверы; Г) Рыночная стоимость. **Правильный ответ: АВБГ**
11. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность анализа создания стоимости: А) Сравнение ROIC и WACC; Б) Расчет рентабельности капитала; В) Оценка стоимости капитала; Г) Вывод о создании/разрушении стоимости. **Правильный ответ: ВБАГ**
12. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность трансформации прибыли в денежный поток: А) Чистая прибыль; Б) Амортизация; В) Изменение оборотного капитала; Г) Инвестиции в основные средства. **Правильный ответ: АБВГ**
13. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется концепция управления, ориентированная на максимизацию стоимости компании? **Правильный ответ: VBM**
14. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что означает аббревиатура NOPAT? **Правильный ответ: Чистая операционная прибыль после налогов**

15. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какой показатель измеряет превышение доходности над стоимостью капитала? **Правильный ответ: Экономическая прибыль (EVA)**
16. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется разница между рыночной и балансовой стоимостью капитала? **Правильный ответ: MVA**
17. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что является главным ограничителем создания стоимости в формуле EVA? **Правильный ответ: Стоимость капитала (WACC)**
18. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли компания быть прибыльной по отчетности, но разрушать стоимость? **Правильный ответ: Да, может. Обоснование: Если рентабельность капитала ниже стоимости капитала (WACC), бухгалтерская прибыль не покрывает риски инвесторов.**
19. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему денежный поток считается более надежным показателем чем прибыль? **Правильный ответ: Меньше подвержен манипуляциям. Обоснование: Денежный поток отражает реальное движение средств, а прибыль зависит от учетной политики.**
20. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Зачем вычитать стоимость капитала при расчете EVA? **Правильный ответ: Учет альтернативных издержек. Обоснование: Капитал не бесплатен, и инвесторы требуют доходность не ниже рыночной для аналогичных рисков.**
21. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Влияет ли рост выручки всегда на рост стоимости компании? **Правильный ответ: Нет, не всегда. Обоснование: Если рост выручки достигается за счет снижения маржи или чрезмерных инвестиций, стоимость может падать.**
22. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему нематериальные активы важны для управления стоимостью? **Правильный ответ: Основной источник роста. Обоснование: В современной экономике основная часть стоимости создается брендом, технологиями и компетенциями, а не физическими активами.**
23. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли снижение инвестиций повысить стоимость компании в краткосрочке? **Правильный ответ: Да, может. Обоснование: Сокращение CAPEX увеличивает свободный денежный поток сегодня, но может ограничить рост завтра.**
24. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Зачем связывать мотивацию менеджеров с показателями стоимости? **Правильный ответ: Согласование интересов. Обоснование: Это предотвращает агентский конфликт и стимулирует менеджеров действовать в интересах акционеров.**
25. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему WACC используется как ставка дисконтирования в модели DCF? **Правильный ответ: Отражает совокупные риски. Обоснование: WACC учитывает требуемую доходность всех поставщиков капитала (долг и капитал).**

Типовые оценочные материалы по теме 2. Методология оценки и измерения стоимости в системе управления

Вопросы для опроса и обсуждения

1. В чем заключаются ключевые методологические различия между доходным, сравнительным и затратным подходами к оценке стоимости, и какой из них наиболее релевантен для стратегического управления компанией?
2. Как правильно определить и рассчитать средневзвешенную стоимость капитала (WACC) для компании со сложной структурой капитала, и какие допущения наиболее критичны при этом расчете?

3. Какие преимущества и ограничения имеет показатель EVA (Economic Value Added) по сравнению с традиционными финансовыми метриками при оценке эффективности управления?
4. Как интегрировать показатели рентабельности инвестированного капитала (ROIC, CFROI) в систему оперативного контроля и мотивации менеджмента?
5. В каких случаях целесообразно применять метод реальных опционов вместо традиционного DCF-анализа, и как оценить стоимость стратегической гибкости компании?
6. Как корректировать ставку дисконтирования для учета специфических рисков (страновых, отраслевых, проектных) при оценке стоимости в условиях неопределенности?
7. Какие методы оценки нематериальных активов (бренд, технологии, клиентская база) наиболее применимы в системе управления стоимостью, и как избежать их двойного счета?
8. Как согласовать краткосрочные операционные показатели с долгосрочными метриками стоимости при оценке эффективности подразделений компании?
9. В чем заключается роль сценарного анализа и стресс-тестирования в процессе оценки стоимости, и как интерпретировать диапазон полученных значений?
10. Как обеспечить сопоставимость и достоверность оценки стоимости при использовании данных из разных источников и юрисдикций?

Задачи для решения

Задача 1. Расчет WACC для компании со смешанной структурой капитала Собственный капитал — 55%, привилегированные акции — 15%, заемный капитал — 30%. Стоимость собственного капитала (Ke) — 16%, привилегированных акций (Kp) — 12%, заемного (Kd) — 9%. Ставка налога — 20%. *Задание:* Рассчитайте WACC. Объясните влияние каждого компонента на итоговую стоимость капитала.
Задача 2. Оценка стоимости методом DCF с расчетом терминальной стоимости Прогноз FCF на 3 года: 80, 100, 120 млн руб. Ставка дисконтирования — 13%. Темп роста в постпрогнозный период (g) — 3%. *Задание:* Рассчитайте текущую стоимость компании, используя модель Гордона для терминальной стоимости.
Задача 3. Расчет и интерпретация EVA NOPAT — 450 млн руб. Инвестированный капитал — 3 000 млн руб. WACC — 11%. *Задание:* Рассчитайте EVA. Определите, создает ли компания стоимость, и рассчитайте необходимый рост NOPAT для достижения EVA = 0.
Задача 4. Сравнительный анализ с использованием мультипликаторов Компания-аналог торгуется с EV/EBITDA = 8x. EBITDA оцениваемой компании — 200 млн руб. Чистый долг — 300 млн руб. *Задание:* Оцените стоимость собственного капитала компании. Какие корректировки могут потребоваться при применении мультипликатора?
Задача 5. Расчет ROIC и анализ спреда доходности NOPAT — 320 млн руб. Инвестированный капитал: собственный — 1 200 млн, долгосрочный заемный — 800 млн. WACC — 14%. *Задание:* Рассчитайте ROIC и спред (ROIC − WACC). Оцените эффективность использования капитала.
Задача 6. Оценка чувствительности стоимости к изменению ключевых допущений Базовая стоимость компании по DCF — 1 500 млн руб. При изменении WACC на ±1% стоимость меняется на ∓120 млн руб. При изменении темпа роста g на ±0,5% — на ±80 млн руб. *Задание:* Рассчитайте коэффициенты чувствительности. Определите наиболее критичный параметр оценки.
Задача 7. Расчет CFROI (Cash Flow Return on Investment) Валовой денежный поток — 400 млн руб. Валовые инвестиции — 2 500 млн руб. Срок жизни активов — 10 лет. *Задание:* Оцените CFROI методом аннуитета. Сравните с WACC = 13%.

Задача 8. Оценка стоимости методом реальных опционов (упрощенно) Инвестиции в R&D — 50 млн руб. Через 2 года при успехе (вероятность 40%) можно инвестировать 200 млн руб. в коммерциализацию с ожидаемым NPV 400 млн руб. Ставка дисконтирования — 15%. *Задание:* Оцените общую ценность проекта с учетом опциона на расширение.
Задача 9. Корректировка ставки дисконтирования на страновой риск Базовая WACC для развитых рынков — 10%. Премия за страновой риск — 5%. Премия за размер компании — 2%. *Задание:* Рассчитайте риск-скорректированную ставку. Оцените влияние на стоимость компании с вечным денежным потоком 100 млн руб./год.
Задача 10. Согласование результатов разных методов оценки Доходный подход: 2 000 млн руб. Сравнительный подход: 1 700 млн руб. Затратный подход: 1 200 млн руб. *Задание:* Обоснуйте веса для согласования результатов. Рассчитайте итоговую стоимость и объясните логику выбора весов.

Тестовые задания

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие подходы к оценке стоимости бизнеса предусмотрены международными стандартами (IVS)? а) Доходный; б) Сравнительный; в) Затратный; г) Экспертный. **Правильный ответ: а, б, в**
2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие показатели относятся к метрикам экономической прибыли? а) EVA; б) MVA; в) Чистая прибыль; г) CFROI. **Правильный ответ: а, б, г**
3. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методами оценки и их характеристиками: 1) DCF; 2) Сравнительный; 3) Затратный; А) Оценка по чистым активам; Б) Оценка по денежным потокам; В) Оценка по рыночным аналогам. **Правильный ответ: 1Б2В3А**
4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между показателями и их формулами: 1) EVA; 2) ROIC; 3) MVA; А) NOPAT / Инвестированный капитал; Б) Рыночная стоимость − Балансовая стоимость; В) NOPAT − (Капитал × WACC). **Правильный ответ: 1В2А3Б**
5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между компонентами WACC и их расчетом: 1) Стоимость собственного капитала; 2) Стоимость заемного капитала; 3) Веса капитала; А) Kd × (1 − налог); Б) Доля в структуре капитала; В) CAPM или модель Гордона. **Правильный ответ: 1В2А3Б**
6. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типами денежных потоков и их получателями: 1) FCFE; 2) FCFF; 3) Дивиденды; А) Доступен всем инвесторам; Б) Доступен акционерам; В) Фактические выплаты акционерам. **Правильный ответ: 1Б2А3В**
7. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между мультипликаторами и их назначением: 1) P/E; 2) EV/EBITDA; 3) P/BV; А) Оценка относительно балансовой стоимости; Б) Оценка относительно прибыли акционеров; В) Оценка предприятия относительно операционного потока. **Правильный ответ: 1Б2В3А**
8. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность оценки стоимости методом DCF: А) Прогнозирование денежных потоков; Б) Расчет ставки дисконтирования; В) Расчет терминальной стоимости; Г) Дисконтирование и суммирование. **Правильный ответ: АБВГ**
9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность расчета WACC: А) Определение структуры капитала; Б) Расчет стоимости собственного капитала; В) Расчет стоимости заемного капитала; Г) Взвешивание и суммирование компонентов. **Правильный ответ: АБВГ**

10. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность сравнительного подхода к оценке: А) Выбор компаний-аналогов; Б) Расчет мультипликаторов; В) Применение корректировок; Г) Расчет стоимости оцениваемой компании. **Правильный ответ: АБВГ**
11. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность расчета EVA: А) Определение NOPAT; Б) Расчет инвестированного капитала; В) Определение WACC; Г) Вычет капиталовых затрат из NOPAT. **Правильный ответ: АБВГ**
12. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность согласования результатов оценки: А) Анализ достоверности каждого подхода; Б) Назначение весов методам; В) Расчет взвешенной стоимости; Г) Обоснование итоговой величины. **Правильный ответ: АБВГ**
13. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что означает аббревиатура DCF в оценке стоимости? **Правильный ответ: Дисконтированные денежные потоки**
14. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какой показатель измеряет экономическую прибыль компании? **Правильный ответ: EVA**
15. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что рассчитывается по формуле: NOPAT / Инвестированный капитал? **Правильный ответ: ROIC**
16. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется разница между рыночной и балансовой стоимостью капитала? **Правильный ответ: MVA**
17. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какая модель используется для расчета терминальной стоимости в DCF? **Правильный ответ: Модель Гордона**
18. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли затратный подход давать завышенную оценку по сравнению с доходным? **Правильный ответ: Да, может. Обоснование: Затратный подход оценивает активы по отдельности, не учитывая их эффективность в бизнесе, поэтому при низкой рентабельности доходный подход даст меньшую стоимость.**
19. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему при расчете WACC стоимость заемного капитала корректируется на налог? **Правильный ответ: Налоговый щит. Обоснование: Проценты по долгу уменьшают налогооблагаемую базу, что делает заемный капитал дешевле для компании.**
20. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Зачем использовать несколько методов оценки стоимости одновременно? **Правильный ответ: Повышение достоверности. Обоснование: Разные методы имеют различные допущения и ограничения, их согласование позволяет получить более обоснованную оценку.**
21. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли компания с отрицательным EVA быть привлекательной для инвесторов? **Правильный ответ: Да, в краткосрочной перспективе. Обоснование: Инвесторы могут ожидать будущего роста EVA за счет текущих инвестиций в развитие.**
22. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему мультипликатор EV/EBITDA предпочтительнее P/E для сравнения компаний с разной структурой капитала? **Правильный ответ: Независимость от финансирования. Обоснование: EV/EBITDA оценивает стоимость предприятия до вычета процентов, что позволяет сравнивать компании с разным долгом.**
23. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. В чем ограничение метода DCF при оценке стартапов? **Правильный ответ: Высокая неопределенность прогнозов. Обоснование: Для стартапов сложно достоверно прогнозировать денежные потоки, что делает результат DCF крайне чувствительным к допущениям.**

24. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему ROIC более информативен, чем ROE, для оценки эффективности использования всего капитала? **Правильный ответ: Учитывает весь инвестированный капитал. Обоснование: ROIC оценивает отдачу на весь капитал (собственный и заемный), тогда как ROE — только на собственный.**
25. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Следует ли использовать исторические или прогнозные данные для расчета мультипликаторов? **Правильный ответ: Прогнозные предпочтительнее. Обоснование: Стоимость определяется будущими денежными потоками, поэтому мультипликаторы на основе прогнозов лучше отражают ожидания рынка.**

Типовые оценочные материалы по теме 3. Интеграция управления стоимостью в систему стратегического планирования и бюджетирования

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Каким образом целевые показатели стоимости (EVA, ROIC) должны транслироваться из долгосрочной стратегии в операционные бюджеты подразделений, и какие методологические сложности возникают при этом каскаде?
2. В чем заключаются основные противоречия между традиционным бюджетированием (ориентированным на прибыль) и бюджетированием, ориентированным на стоимость (VBB), и как их преодолеть?
3. Какую роль играют скользящие прогнозы (Rolling Forecasts) в системе управления стоимостью, и почему они эффективнее статических годовых бюджетов в условиях неопределенности?
4. Как интегрировать нематериальные драйверы стоимости (клиентская лояльность, инновации) в систему финансового бюджетирования, чтобы избежать перекоса в сторону краткосрочных финансовых результатов?
5. Какие механизмы аллокации капитала внутри компании позволяют обеспечить финансирование проектов с наибольшей добавленной стоимостью, и как избежать политики «выравнивания» бюджетов?
6. Как должна быть построена система отчетности для мониторинга создания стоимости, чтобы она была своевременной, релевантной и понятной для менеджеров операционного уровня?
7. В чем заключается роль сценарного планирования в интеграции управления стоимостью, и как оценивать влияние различных макроэкономических сценариев на целевые показатели стоимости?
8. Как согласовать интересы центров инвестиций, центров прибыли и центров затрат в единой системе управления стоимостью, чтобы избежать локальной оптимизации в ущерб общей стоимости?
9. Какие культурные и поведенческие барьеры наиболее часто возникают при внедрении (Value-Based Budgeting), и как система мотивации может помочь их преодолеть?
10. Как оценить эффективность самой системы стратегического планирования и бюджетирования с точки зрения ее вклада в рост рыночной стоимости компании?

Задачи для решения

Задача 1. Трансляция стратегических целей в бюджет Стратегическая цель: увеличение EVA на 100 млн руб. в следующем году. Инвестированный капитал планируется на уровне 2 000 млн руб. WACC — 12%. *Задание:* Рассчитайте целевой показатель NOPAT

для бюджета. На сколько нужно увеличить операционную маржу при выручке 1 500 млн руб. (налог 20%)?

Задача 2. Анализ отклонений с точки зрения стоимости Бюджетный EVA = 50 млн руб. Фактический EVA = 30 млн руб. Отклонение по NOPAT — благоприятное (+10 млн), отклонение по капиталу — неблагоприятное (+200 млн сверх плана). WACC — 10%. *Задание:* Объясните причину невыполнения плана по EVA. Какое управленческое решение следует принять?

Задача 3. Приоритизация бюджетных заявок Лимит инвестиционного бюджета — 500 млн руб. Заявки: Проект А (инвестиции 300 млн, NPV 40 млн), Проект Б (200 млн, NPV 35 млн), Проект В (300 млн, NPV 50 млн). *Задание:* Сформируйте оптимальный портфель бюджетных заявок. Обоснуйте выбор с точки зрения создания стоимости.

Задача 4. Влияние оборотного капитала на бюджет стоимости В бюджете запланировано сокращение оборотного капитала на 50 млн руб. WACC — 15%. *Задание:* Рассчитайте вклад этого мероприятия в EVA текущего года. Как это отразится на отчете о движении денежных средств?

Задача 5. Расчет бюджетного спREADa В бюджете подразделения: планируемый ROIC — 18%. Стоимость капитала подразделения — 14%. Инвестированный капитал — 1 000 млн руб. *Задание:* Рассчитайте плановый EVA. Как изменится EVA, если фактический ROIC составит 13%?

Задача 6. Интеграция BSC и VBM в бюджетировании Финансовая перспектива: рост EVA. Клиентская перспектива: рост NPS. Внутренние процессы: сокращение цикла производства. *Задание:* Предложите причинно-следственную связь между показателями. Как отразить это в бюджете затрат?

Задача 7. Оценка эффективности CAPEX в бюджете Плановые капитальные затраты (CAPEX) — 200 млн руб. Амортизация в бюджете — 50 млн руб. Рост NOPAT за счет инвестиций — 30 млн руб. *Задание:* Оцените, покрывает ли инвестиция стоимость капитала (WACC 12%) в первый год? Каков риск для бюджета EVA?

Задача 8. Сценарный анализ бюджета стоимости Базовый сценарий: EVA = 100 млн руб. Пессимистичный (выручка -10%): EVA = 20 млн руб. Оптимистичный (выручка +10%): EVA = 180 млн руб. *Задание:* Рассчитайте диапазон колебаний стоимости. Какие статьи бюджета наиболее чувствительны?

Задача 9. Бюджетирование центра затрат через призму стоимости Центр затрат превысил бюджет на 5 млн руб., но это позволило избежать простоя производства стоимостью 50 млн руб. *Задание:* Оцените решение руководителя центра затрат с точки зрения управления стоимостью. Should ли наказывать за перерасход?

Задача 10. Разработка карты драйверов стоимости для бюджета Выручка зависит от цены и объема. Объем зависит от маркетинга и качества. *Задание:* Постройте дерево драйверов до уровня бюджетных статей. Какие статьи бюджета являются ключевыми рычагами стоимости?

Тестовые задания

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие элементы необходимы для интеграции управления стоимостью в бюджетирование? а) Целевые показатели стоимости (EVA); б) Система мотивации; в) Каскадирование драйверов; г) Исключительно бухгалтерская отчетность. **Правильный ответ: а, б, в**
2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие преимущества имеет скользящее прогнозирование перед статическим бюджетом? а) Гибкость; б) Учет изменений среды; в) Простота составления; г) Актуальность данных. **Правильный ответ: а, б, г**

3. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между уровнями планирования и показателями: 1) Стратегический; 2) Тактический; 3) Операционный; А) Бюджет подразделения; Б) Целевая стоимость компании; В) Бюджет движения денежных средств. **Правильный ответ: 1Б2В3А**
4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типами бюджетов и их фокусом: 1) Мастер-бюджет; 2) Инвестиционный бюджет; 3) Операционный бюджет; А) Текущая деятельность; Б) Развитие и проекты; В) Сводный план компании. **Правильный ответ: 1В2Б3А**
5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между драйверами стоимости и статьями бюджета: 1) Рост выручки; 2) Оптимизация затрат; 3) Управление капиталом; А) Бюджет коммерческих расходов; Б) Бюджет оборотного капитала; В) Бюджет продаж. **Правильный ответ: 1В2А3Б**
6. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между центрами ответственности и метриками стоимости: 1) Центр инвестиций; 2) Центр прибыли; 3) Центр затрат; А) Контроль затрат; Б) EVA и ROIC; В) Маржинальная прибыль. **Правильный ответ: 1Б2В3А**
7. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между инструментами и их назначением: 1) BSC; 2) VBM; 3) Rolling Forecast; А) Управление стоимостью; Б) Скользящий прогноз; В) Сбалансированная система показателей. **Правильный ответ: 1В2А3Б**
8. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность интеграции VBM в бюджетирование: А) Установка целевых показателей стоимости; Б) Каскадирование драйверов; В) Разработка бюджетов подразделений; Г) Мониторинг и корректировка. **Правильный ответ: АБВГ**
9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность процесса стратегического планирования: А) Анализ внешней среды; Б) Определение миссии и целей; В) Разработка стратегии; Г) Бюджетирование стратегии. **Правильный ответ: БАВГ**
10. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность расчета бюджетного EVA: А) План по NOPAT; Б) План по инвестированному капиталу; В) Расчет стоимости капитала; Г) Вычет капиталовых затрат. **Правильный ответ: АБВГ**
11. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность внедрения скользящего прогноза: А) Определение горизонта прогнозирования; Б) Сбор фактических данных; В) Обновление прогноза; Г) Анализ отклонений. **Правильный ответ: АБВГ**
12. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность аллокации капитала: А) Сбор инвестиционных заявок; Б) Оценка эффективности проектов; В) Приоритизация проектов; Г) Утверждение бюджета CAPEX. **Правильный ответ: АБВГ**
13. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется бюджет, обновляемый регулярно (например, ежеквартально)? **Правильный ответ: Скользящий бюджет**
14. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что означает аббревиатура VBB в бюджетировании? **Правильный ответ: Бюджетирование ориентированное на стоимость**
15. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какой показатель является ключевым в управлении стоимостью? **Правильный ответ: EVA**
16. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется процесс распределения ресурсов между подразделениями? **Правильный ответ: Аллокация капитала**

17. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что является основным ограничением статического бюджета? **Правильный ответ: Негибкость**
18. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли выполнение бюджета по прибыли сопровождаться разрушением стоимости? **Правильный ответ: Да, может. Обоснование: Если рост прибыли достигнут за счет чрезмерного роста капитала или рисков, EVA может снизиться.**
19. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Зачем связывать премию менеджеров с показателями стоимости, а не только с бюджетом? **Правильный ответ: Для долгосрочной ориентации. Обоснование: Это предотвращает манипуляции с бюджетом ради краткосрочных бонусов в ущерб стоимости.**
20. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему скользящий прогноз лучше статического бюджета в условиях кризиса? **Правильный ответ: Большая адаптивность. Обоснование: Он позволяет быстро реагировать на изменения рынка и корректировать планы создания стоимости.**
21. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Влияет ли структура затрат (постоянные/переменные) на управление стоимостью? **Правильный ответ: Да, влияет. Обоснование: Высокие постоянные затраты увеличивают операционный риск и чувствительность EVA к падению выручки.**
22. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Можно ли использовать EVA для оценки эффективности центра затрат? **Правильный ответ: Косвенно. Обоснование: Центр затрат не генерирует прибыль, но может влиять на стоимость через экономию ресурсов и улучшение процессов.**
23. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Зачем проводить стресс-тестирование бюджета стоимости? **Правильный ответ: Оценка устойчивости. Обоснование: Это позволяет понять, какие факторы могут критически снизить стоимость в неблагоприятных условиях.**
24. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему важно вовлекать операционных менеджеров в процесс бюджетирования стоимости? **Правильный ответ: Повышение ответственности. Обоснование: Менеджеры лучше понимают драйверы стоимости на своем уровне и могут эффективнее управлять ими.**
25. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли сокращение инвестиционного бюджета повысить стоимость компании в краткосрочке? **Правильный ответ: Да, может. Обоснование: Снижение CAPEX увеличивает свободный денежный поток сегодня, но может ограничить рост стоимости завтра.**

Типовые оценочные материалы по теме 4. Корпоративное управление и мотивация в контексте создания стоимости

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Какую роль играет Совет директоров в обеспечении связи между стратегией создания стоимости и системой мотивации топ-менеджмента, и какие механизмы контроля наиболее эффективны?
2. В чем заключаются основные агентские конфликты при управлении стоимостью, и как системы долгосрочной мотивации (LTI) способствуют их минимизации?
3. Почему традиционные показатели эффективности (чистая прибыль, выручка) могут стимулировать поведение, разрушающее стоимость, и какие альтернативные метрики (EVA, ROIC) следует использовать?

4. Как соотносятся интересы акционеров и стейкхолдеров (сотрудники, клиенты, общество) в концепции управления стоимостью, и может ли фокус на стоимости ущемлять социальные интересы?
5. Какие принципы разработки системы KPI для топ-менеджмента обеспечивают баланс между краткосрочными операционными результатами и долгосрочным ростом стоимости компании?
6. Какую роль играют программы опционной мотивации (stock options) и phantom stock в удержании ключевых сотрудников и согласовании их интересов с акционерами?
7. В чем заключается роль комитета по вознаграждениям при Совете директоров, и как обеспечивается независимость его решений при утверждении бонусов менеджмента?
8. Как интегрировать ESG-факторы в систему мотивации менеджмента, чтобы устойчивое развитие становилось драйвером стоимости, а не просто статьей расходов?
9. Какие риски возникают при привязке бонусов к рыночной стоимости акций (например, манипулирование отчетностью), и как их можно нивелировать через структуру выплат?
10. Как оценить эффективность самой системы корпоративного управления и мотивации с точки зрения ее вклада в премию к стоимости компании (MVA)?

Задачи для решения

Задача 1. Расчет бонуса на основе EVA Целевой EVA подразделения — 50 млн руб. Фактический EVA — 70 млн руб. План выплат: 10% от превышения плана. *Задание:* Рассчитайте размер бонуса. Оцените, стимулирует ли это создание избыточной стоимости.

Задача 2. Анализ агентских издержек Менеджмент предлагает проект с NPV = −10 млн руб., но увеличивающий выручку на 20%. Бонус менеджмента привязан к росту выручки (1% от прироста). *Задание:* Рассчитайте выгоду менеджмента и убыток акционеров. Предложите корректировку системы мотивации.

Задача 3. Дизайн системы KPI Компания хочет внедрить VBM. Текущие KPI: Выручка, Чистая прибыль. *Задание:* Предложите 3 новых показателя, связанных со стоимостью (например, ROIC, EVA, FCF), и обоснуйте их веса в системе премирования.

Задача 4. Оценка эффективности опционной программы Менеджеру выданы опционы на 10 000 акций. Цена исполнения — 100 руб. Рыночная цена через 3 года — 150 руб. *Задание:* Рассчитайте доход менеджера. Объясните, как это связывает его интересы с ростом котировок.

Задача 5. Влияние дивидендной политики на мотивацию Компания планирует выплатить все свободные деньги в дивиденды. Менеджмент хочет оставить деньги на расширение (ROI 10% при WACC 12%). *Задание:* Чье решение верно с точки зрения стоимости? Как разрешить конфликт через устав или политику?

Задача 6. Расчет коэффициента малуса (Clawback) Бонус менеджера за год — 5 млн руб. Через год выявлены ошибки в отчетности, завысившие прибыль. Штрафная санкция — 50% бонуса. *Задание:* Рассчитайте сумму к возврату. Объясните роль механизма clawback в управлении рисками.

Задача 7. Баланс коротких и длинных денег Структура бонуса: 60% годовых (KPI), 40% отложенных (3 года, условия акций). *Задание:* Оцените, насколько такая структура защищает от краткосрочного поведения. Какие риски сохраняются?

Задача 8. Оценка независимости Совета директоров В Совете 9 человек. 3 независимых директора. 6 — представители акционеров и менеджмент. *Задание:* Оцените риск конфликта интересов при утверждении мотивации CEO. Сколько независимых директоров рекомендуется по лучшим практикам?

Задача 9. Интеграция ESG в мотивацию 20% бонуса CEO зависит от снижения углеродного следа. Цель: −10%. Факт: −5%. *Задание:* Рассчитайте выплату по ESG-части (пропорционально). Объясните сигнал, который это посылает рынку.
Задача 10. Анализ соотношения Pay/Performance CEO получил 100 млн руб. за год. Акционеры получили дивиденды 500 млн руб. Стоимость компании выросла на 1 млрд руб. *Задание:* Оцените соотношение выплат. Является ли оплата обоснованной с точки зрения созданной стоимости?

Тестовые задания

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие органы корпоративного управления участвуют в утверждении системы мотивации топ-менеджмента? а) Совет директоров; б) Комитет по вознаграждениям; в) Общее собрание акционеров; г) Внутренний аудит. **Правильный ответ: а, б, в**
2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие инструменты долгосрочной мотивации (LTI) наиболее распространены в практике создания стоимости? а) Опционы на акции; б) Phantom stock; в) Премия по итогам месяца; г) Участие в прибыли. **Правильный ответ: а, б, г**
3. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типами конфликтов и их содержанием: 1) Агентский конфликт; 2) Конфликт акционеров; 3) Конфликт стейкхолдеров; А) Между мажоритариями и миноритариями; Б) Между менеджментом и собственниками; В) Между сотрудниками и акционерами. **Правильный ответ: 1Б2А3В**
4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между показателями мотивации и их горизонтом: 1) KPI по выручке; 2) Опционы; 3) EVA-бонус; А) Долгосрочный (3-5 лет); Б) Краткосрочный (1 год); В) Среднесрочный (1-3 года). **Правильный ответ: 1Б2А3В**
5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между органами управления и их функциями в мотивации: 1) Совет директоров; 2) Комитет по вознаграждениям; 3) HR-дирекция; А) Разработка предложений; Б) Утверждение политики; В) Препрофессиональная оценка и рекомендации. **Правильный ответ: 1Б2В3А**
6. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между терминами и определениями: 1) Вестинг; 2) Страйк-цена; 3) Clawback; А) Цена исполнения опциона; Б) Возврат бонуса при ошибках; В) Период получения прав на актив. **Правильный ответ: 1В2А3Б**
7. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между драйверами стоимости и метриками мотивации: 1) Рост эффективности; 2) Рост рынка; 3) Управление рисками; А) Соблюдение лимитов риска; Б) Рост ROIC; В) Рост выручки. **Правильный ответ: 1Б2В3А**
8. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность разработки системы мотивации: А) Выбор показателей эффективности; Б) Определение стратегических целей; В) Установка целевых значений; Г) Утверждение Советом директоров. **Правильный ответ: БАВГ**
9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность выплаты опционного бонуса: А)Grant (выдача); Б) Vesting (накопление прав); В) Exercise (исполнение); Г) Sale (продажа акций). **Правильный ответ: АБВГ**
10. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность работы Комитета по вознаграждениям: А) Анализ рыночных данных; Б) Оценка эффективности менеджмента; В) Разработка рекомендаций; Г)Presentation Совету директоров. **Правильный ответ: АБВГ**

11. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность управления агентскими рисками: А) Выявление конфликта интересов; Б) Внедрение механизмов контроля; В) Мониторинг соблюдения; Г) Разработка политики мотивации. **Правильный ответ: АГБВ**
12. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность оценки эффективности мотивации: А) Сбор данных о выплатах; Б) Сравнение с результатами компании; В) Анализ корреляции Pay/Performance; Г) Корректировка системы. **Правильный ответ: АБВГ**
13. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется период ожидания права на получение опциона? **Правильный ответ: Вестинг**
14. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что означает аббревиатура LTI в мотивации? **Правильный ответ: Долгосрочная мотивация**
15. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется механизм возврата бонуса при выявлении нарушений? **Правильный ответ: Clawback**
16. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какой орган утверждает вознаграждение членов Совета директоров? **Правильный ответ: Общее собрание акционеров**
17. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что измеряет коэффициент Pay/Performance? **Правильный ответ: Соответствие оплаты результатам**
18. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли высокая оплата труда CEO быть оправдана с точки зрения акционеров? **Правильный ответ: Да, может. Обоснование: Если рост стоимости компании значительно превышает затраты на вознаграждение, это выгодно акционерам.**
19. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Зачем нужна независимость Комитета по вознаграждениям? **Правильный ответ: Объективность решений. Обоснование: Это предотвращает лоббирование менеджментом завышенных бонусов в ущерб акционерам.**
20. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему опционы лучше денежных премий для долгосрочной мотивации? **Правильный ответ: Связь с рыночной стоимостью. Обоснование: Опционы приносят доход только при росте цены акций, что напрямую связывает успех менеджера с успехом акционеров.**
21. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли система мотивации стимулировать чрезмерный риск? **Правильный ответ: Да, может. Обоснование: Если бонусы зависят только от прибыли без учета рисков, менеджеры могут идти на неоправданные риски ради премии.**
22. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Зачем включать ESG-показатели в KPI топ-менеджмента? **Правильный ответ: Управление долгосрочными рисками. Обоснование: ESG-факторы влияют на репутацию и стоимость капитала, поэтому их учет защищает долгосрочную стоимость.**
23. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему важно раскрывать информацию о вознаграждениях в отчетности? **Правильный ответ: Прозрачность для инвесторов. Обоснование: Это позволяет акционерам оценить обоснованность выплат и эффективность корпоративного управления.**
24. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли фиксированный оклад быть основным элементом вознаграждения CEO? **Правильный ответ: Нет, не должен. Обоснование: Оклад не стимулирует создание дополнительной стоимости, поэтому переменная часть должна быть значительной.**
25. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Влияет ли структура совета директоров на эффективность системы мотивации? **Правильный ответ: Да, влияет. Обоснование: Преобладание независимых директоров обеспечивает более строгий контроль за обоснованностью выплат менеджменту.**

Типовые оценочные материалы по теме 5. Современные вызовы и тренды в управлении стоимостью компании

Вопросы для опроса и обсуждения

1. Как влияние ESG-факторов трансформирует традиционные модели оценки стоимости, и может ли высокий ESG-рейтинг реально снизить стоимость капитала (WACC) компании?
2. В чем заключаются основные методологические проблемы оценки стоимости компаний цифровой экономики (технологические стартапы, платформы), у которых отсутствуют значимые материальные активы?
3. Как геополитическая нестабильность и санкционные риски влияют на премию за страновой риск при оценке стоимости российских компаний, и как это учитывать в стратегическом планировании?
4. Почему концепция «капитализма стейкхолдеров» набирает популярность, и как балансировать интересы сотрудников, клиентов и общества с целью максимизации стоимости для акционеров?
5. Какую роль играют нематериальные активы (бренд, данные, интеллектуальная собственность, человеческий капитал) в современной стоимости компании, и как их интегрировать в систему управления стоимостью?
6. В чем заключается влияние цифровой трансформации и внедрения ИИ на операционную эффективность и долгосрочную стоимость бизнеса, и как оценить ROI таких инвестиций?
7. Как компании должны адаптировать систему управления стоимостью в условиях кризиса и высокой волатильности рынков: приоритет ликвидности или долгосрочных инвестиций?
8. Какие новые метрики стоимости (например, Customer Lifetime Value, Employee Lifetime Value) становятся релевантными в дополнение к традиционным финансовым показателям (EVA, ROIC)?
9. Как регулирование в области устойчивого развития (таксономия, отчетность CSRD/ISSB) влияет на инвестиционную привлекательность и стоимость компании на глобальных рынках?
10. Какие тренды в корпоративном управлении (разнообразие советов, прозрачность, этика) наиболее значимо влияют на премию к стоимости компании в долгосрочной перспективе?

Задачи для решения

Задача 1. Оценка влияния ESG на стоимость капитала Компания планирует выпуск «зеленых» облигаций. Рыночная ставка по обычным облигациям — 12%. «Зеленый» премиум (greenium) позволяет снизить ставку на 0,5%. Объем выпуска — 1 млрд руб., срок — 5 лет. *Задание:* Рассчитайте экономию на процентных платежах за весь срок. Оцените влияние на стоимость компании.

Задача 2. Оценка стоимости нематериальных активов Рыночная стоимость компании — 10 млрд руб. Балансовая стоимость чистых активов — 4 млрд руб. *Задание:* Рассчитайте стоимость нематериальных активов (гудвилл, бренд и пр.). Какой процент рыночной стоимости они составляют?

Задача 3. Расчет премии за страновой риск Безрисковая ставка (США) — 4%. Премия за риск рынка акций — 6%. Бета-коэффициент компании — 1,2. Премия за страновой риск (РФ) — 5%. *Задание:* Рассчитайте стоимость собственного капитала (Ke) по модели CAPM с учетом странового риска.

Задача 4. Оценка эффективности цифровой трансформации Инвестиции в цифровизацию — 200 млн руб. Ожидаемое снижение операционных затрат — 50 млн руб./год. Горизонт планирования — 5 лет. WACC — 15%. *Задание:* Рассчитайте NPV проекта цифровизации. Целесообразны ли инвестиции?

Задача 5. Анализ стоимости человеческого капитала Компания планирует увеличить расходы на обучение персонала на 10 млн руб. Ожидаемый рост производительности принесет дополнительно 25 млн руб. прибыли в год. *Задание:* Рассчитайте ROI инвестиций в человеческий капитал. Влияет ли это на EVA?
Задача 6. Стресс-тестирование стоимости в кризис Базовая стоимость компании (DCF) — 5 млрд руб. В кризисном сценарии выручка падает на 30%, маржа снижается на 5 п.п., WACC растет на 3%. *Задание:* Опишите методику оценки нового значения стоимости. Какие меры защиты стоимости предложите?
Задача 7. Оценка клиентской стоимости (CLV) Средняя прибыль с клиента в год — 50 тыс. руб. Средняя длительность отношений — 5 лет. Стоимость привлечения клиента — 20 тыс. руб. *Задание:* Рассчитайте CLV. Как этот показатель связан с общей стоимостью компании?
Задача 8. Влияние регуляторных изменений на стоимость Новый экологический налог увеличит операционные затраты на 15 млн руб./год. Ставка налога на прибыль — 20%. WACC — 12%. *Задание:* Рассчитайте снижение стоимости компании из-за нового регуляторного требования (бессрочный поток).
Задача 9. Сравнение традиционных и современных метрик Компания А: ROE 20%, ESG-рейтинг низкий. Компания Б: ROE 15%, ESG-рейтинг высокий. Инвесторы готовы платить премию 10% к стоимости компании Б. *Задание:* Какая компания может иметь более высокую рыночную оценку при равной прибыли? Обоснуйте.
Задача 10. Управление стоимостью в условиях санкций Компания потеряла доступ к зарубежным технологиям. Затраты на импортозамещение — 300 млн руб. Срок реализации — 2 года. *Задание:* Оцените риски для стоимости. Какие стратегические альтернативы (партнерство, изменение продукта) могут смягчить удар?

Тестовые задания

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие современные тренды наиболее значимо влияют на управление стоимостью компании? а) Цифровая трансформация; б) ESG-повестка; в) Устойчивое развитие; г) Исключительно сокращение затрат. **Правильный ответ: а, б, в**
2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие факторы увеличивают премию за страновой риск при оценке стоимости? а) Геополитическая нестабильность; б) Высокий уровень инфляции; в) Стабильная правовая система; г) Санкционные ограничения. **Правильный ответ: а, б, г**

3. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между трендами и их влиянием на стоимость: 1) Цифровизация; 2) ESG; 3) Глобализация; А) Снижение стоимости капитала для устойчивых компаний; Б) Рост операционной эффективности; В) Расширение рынков сбыта. **Правильный ответ: 1Б2А3В**
4. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типами рисков и современными вызовами: 1) Регуляторный; 2) Технологический; 3) Репутационный; А) Устаревание технологий; Б) Новые экологические налоги; В) Негатив в соцсетях. **Правильный ответ: 1Б2А3В**
5. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между метриками и их назначением в современном контексте: 1) CLV; 2) Carbon Footprint; 3) Employee Engagement; А) Оценка экологического следа; Б) Лояльность персонала; В) Стоимость клиента. **Правильный ответ: 1В2А3Б**
6. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между стандартами отчетности и их фокусом: 1) МСФО; 2) ISSB; 3) GRI; А) Устойчивое развитие; Б) Финансовая отчетность; В) Раскрытие климатических рисков. **Правильный ответ: 1Б2В3А**

7. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между стратегиями и реакцией на вызовы: 1) Импортозамещение; 2) Диверсификация; 3) Оптимизация; А) Снижение зависимости от внешних поставщиков; Б) Повышение эффективности процессов; В) Вход на новые рынки. **Правильный ответ: 1А2В3Б**
8. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность внедрения ESG в управление стоимостью: А) Оценка текущих рисков; Б) Постановка целей устойчивости; В) Интеграция в KPI; Г) Мониторинг и отчетность. **Правильный ответ: АБВГ**
9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность оценки влияния цифровизации на стоимость: А) Анализ текущих процессов; Б) Выбор технологий; В) Расчет инвестиций и эффекта; Г) Внедрение и оценка ROI. **Правильный ответ: АБВГ**
10. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность управления кризисом стоимости: А) Диагностика угроз; Б) Разработка антикризисного плана; В) Реализация мер; Г) Восстановление роста. **Правильный ответ: АБВГ**
11. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность расчета стоимости с учетом странового риска: А) Расчет базовой ставки; Б) Определение премии за риск; В) Суммирование ставок; Г) Дисконтирование потоков. **Правильный ответ: АБВГ**
12. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность работы с нематериальными активами: А) Идентификация активов; Б) Оценка стоимости; В) Защита прав; Г) Управление эффективностью. **Правильный ответ: АБВГ**
13. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется разница между рыночной и балансовой стоимостью, обусловленная нематериальными активами? **Правильный ответ: Гудвилл**
14. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что означает аббревиатура ESG в управлении стоимостью? **Правильный ответ: Экология, социум, управление**
15. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Как называется премия за снижение ставки по зеленым облигациям? **Правильный ответ: Гриниум**
16. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какой показатель измеряет стоимость клиента за все время сотрудничества? **Правильный ответ: CLV**
17. Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что является главным вызовом для оценки стоимости в условиях санкций? **Правильный ответ: Неопределенность**
18. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли высокий ESG-рейтинг снизить стоимость капитала компании? **Правильный ответ: Да, может. Обоснование: Инвесторы воспринимают такие компании как менее рискованные, требуя меньшую доходность.**
19. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему оценка технологических стартапов сложнее традиционных компаний? **Правильный ответ: Отсутствие истории и активов. Обоснование: У стартапов часто нет прибыли и материальных активов, поэтому оценка строится на потенциале роста.**
20. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Влияет ли геополитический риск на премию за страновой риск? **Правильный ответ: Да, напрямую. Обоснование: Нестабильность увеличивает риски инвесторов, требуя более высокой доходности для компенсации.**
21. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Зачем включать нематериальные активы в систему управления стоимостью? **Правильный ответ: Они создают основную ценность. Обоснование: В современной экономике до 80% стоимости создается брендом, технологиями и данными, а не заводами.**

22. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Может ли цифровая трансформация разрушить стоимость в краткосрочной перспективе? **Правильный ответ: Да, может. Обоснование: Высокие инвестиции и сопротивление изменениям могут снизить прибыль до получения эффекта.**
23. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему концепция стейкхолдеров становится важнее акционерной модели? **Правильный ответ: Долгосрочная устойчивость. Обоснование: Игнорирование интересов общества и сотрудников ведет к репутационным рискам и потере лицензии на деятельность.**
24. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Влияет ли климатическое регулирование на операционные затраты компании? **Правильный ответ: Да, влияет. Обоснование: Углеродные налоги и требования к отчетности увеличивают издержки бизнеса.**
25. Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Следует ли использовать сценарный подход в оценке стоимости в условиях нестабильности? **Правильный ответ: Обязательно. Обоснование: Единственный прогноз ненадежен, сценарии позволяют оценить диапазон возможных значений стоимости.**

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,4	40
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): 60% оценки – вклад текущей аттестации по БРС, 40% - ответы в устной форме по вопросам и решение типовых задач. Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную, бинарную системы и ECTS

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS
95 – 100	Отлично	Зачтено	A / passed
85 – 94			B / passed
75 – 84	Хорошо		C / passed
65 – 74			D / passed
55 – 64	Удовлетворительно		E / passed
0 – 54	Неудовлетворительно	Незачтено	F no/ passed

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Задачи по темам 1-3	100	0,2	20
Контрольная точка 2 Задачи по темам 4-5	100	0,4	40
Результат текущего контроля успеваемости		**0,6**	**60**
Дополнительные баллы за активное участие на занятиях	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в конференции, олимпиаде, конкурсах, круглых столов, написание статьи по теме дисциплины	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			**30**

Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Дополнительные баллы можно получить за активное участие на практических – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях, олимпиадах, конкурсах, круглых столов, публикациях статей по темам дисциплины:
- участие в конференции с докладом (без публикации) – 50 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в публикации в журнале – 100 баллов пропорционально количеству соавторов (не более трех).

КТ – 1.
Задание: Задачи по темам 1-3

Расчет экономической добавленной стоимости (EVA) Чистая операционная прибыль после налогов (NOPAT) компании составила 120 млн руб. Инвестированный капитал — 800 млн руб. Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) — 10%. *Задание:* Рассчитайте показатель EVA. Создает ли компания стоимость?

Сравнение бухгалтерской прибыли и экономической прибыли Чистая прибыль по отчетности — 50 млн руб. Стоимость собственного капитала — 15%. Размер собственного капитала — 400 млн руб. *Задание:* Рассчитайте экономическую прибыль. Объясните расхождение с бухгалтерской прибылью.

Расчет рентабельности инвестированного капитала (ROIC) NOPAT — 200 млн руб. Инвестированный капитал (собственный + долгосрочный заемный) — 1 000 млн руб. *Задание:* Рассчитайте ROIC. Сравните с WACC = 12%. Делайте вывод о создании стоимости.

Влияние оборотного капитала на стоимость Компания сократила дебиторскую задолженность на 50 млн руб., не изменив выручку. Ставка налога — 20%, WACC — 10%. *Задание:* Оцените прирост стоимости компании за счет высвобождения капитала (однократный эффект).

Расчет рыночной добавленной стоимости (MVA) Рыночная капитализация компании — 5 млрд руб. Балансовая стоимость собственного капитала — 3,5 млрд руб. *Задание:* Рассчитайте MVA. Что показывает этот показатель для инвесторов?

Анализ спреда доходности ROIC компании = 14%. WACC = 11%. Инвестированный капитал = 2 млрд руб. *Задание:* Рассчитайте спред доходности и абсолютную величину создания стоимости за год.

Оценка эффективности CAPEX в бюджете Плановые капитальные затраты (CAPEX) — 200 млн руб. Амортизация в бюджете — 50 млн руб. Рост NOPAT за счет инвестиций — 30 млн руб. *Задание:* Оцените, покрывает ли инвестиция стоимость капитала (WACC 12%) в первый год? Каков риск для бюджета EVA?

Сценарный анализ бюджета стоимости Базовый сценарий: EVA = 100 млн руб. Пессимистичный (выручка -10%): EVA = 20 млн руб. Оптимистичный (выручка +10%): EVA = 180 млн руб. *Задание:* Рассчитайте диапазон колебаний стоимости. Какие статьи бюджета наиболее чувствительны?

Бюджетирование центра затрат через призму стоимости Центр затрат превысил бюджет на 5 млн руб., но это позволило избежать простоя производства стоимостью 50 млн руб. *Задание:* Оцените решение руководителя центра затрат с точки зрения управления стоимостью. Should ли наказывать за перерасход?

Разработка карты драйверов стоимости для бюджета Выручка зависит от цены и объема. Объем зависит от маркетинга и качества. *Задание:* Постройте дерево драйверов до уровня бюджетных статей. Какие статьи бюджета являются ключевыми рычагами стоимости?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 2.

Задание: Задачи по темам 4-5

Оценка эффективности опционной программы Менеджеру выданы опционы на 10 000 акций. Цена исполнения — 100 руб. Рыночная цена через 3 года — 150 руб. *Задание:* Рассчитайте доход менеджера. Объясните, как это связывает его интересы с ростом котировок.

Влияние дивидендной политики на мотивацию Компания планирует выплатить все свободные деньги в дивиденды. Менеджмент хочет оставить деньги на расширение (ROI 10% при WACC 12%). *Задание:* Чье решение верно с точки зрения стоимости? Как разрешить конфликт через устав или политику?

Расчет коэффициента малуса (Clawback) Бонус менеджера за год — 5 млн руб. Через год выявлены ошибки в отчетности, завысившие прибыль. Штрафная санкция — 50% бонуса. *Задание:* Рассчитайте сумму к возврату. Объясните роль механизма clawback в управлении рисками.

Баланс коротких и длинных денег Структура бонуса: 60% годовых (KPI), 40% отложенных (3 года, условия акций). *Задание:* Оцените, насколько такая структура защищает от краткосрочного поведения. Какие риски сохраняются?

Оценка независимости Совета директоров В Совете 9 человек. 3 независимых директора. 6 — представители акционеров и менеджмент. *Задание:* Оцените риск конфликта интересов при утверждении мотивации CEO. Сколько независимых директоров рекомендуется по лучшим практикам?

Интеграция ESG в мотивацию 20% бонуса CEO зависит от снижения углеродного следа. Цель: −10%. Факт: −5%. *Задание:* Рассчитайте выплату по ESG-части (пропорционально). Объясните сигнал, который это посылает рынку.

Анализ соотношения Pay/Performance CEO получил 100 млн руб. за год. Акционеры получили дивиденды 500 млн руб. Стоимость компании выросла на 1 млрд руб. *Задание:* Оцените соотношение выплат. Является ли оплата обоснованной с точки зрения созданной стоимости?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация – зачет проводится в устной форме либо в форме тестирования. Для сдачи в устной форме обучающийся получает билет с вопросами. Сдача в форме тестирования осуществляется в СДО, где вариант формируется системой автоматически случайным выбором из пяти категорий вопросов в количестве 25 на каждый вариант. Время на тестирование – 60 минут.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет проходит в форме устных ответов на теоретические вопросы и решения задач.

Примерные вопросы к устным ответам по теоретической части

1. Раскройте сущность концепции управления стоимостью VBM
2. Перечислите ключевые драйверы стоимости компании
3. Объясните различие между бухгалтерской и экономической прибылью
4. Охарактеризуйте роль денежного потока в оценке стоимости бизнеса
5. Опишите методику расчета показателя экономической добавленной стоимости EVA
6. Раскройте экономический смысл показателя рентабельности инвестированного капитала ROIC
7. Перечислите основные подходы к оценке стоимости бизнеса
8. Объясните методику расчета средневзвешенной стоимости капитала WACC
9. Охарактеризуйте роль мультипликаторов в сравнительном подходе к оценке
10. Опишите метод дисконтированных денежных потоков DCF
11. Раскройте принципы бюджетирования ориентированного на стоимость
12. Опишите процесс каскадирования показателей стоимости на уровень подразделений
13. Объясните роль скользящего прогнозирования в управлении стоимостью
14. Перечислите этапы интеграции VBM в систему стратегического планирования
15. Охарактеризуйте взаимосвязь системы сбалансированных показателей и стоимости
16. Раскройте роль Совета директоров в управлении стоимостью компании
17. Опишите механизмы минимизации агентских конфликтов при создании стоимости
18. Перечислите инструменты долгосрочной мотивации топ-менеджмента
19. Объясните принцип связи вознаграждения менеджмента с показателями стоимости
20. Охарактеризуйте функции комитета по вознаграждениям в системе создания стоимости
21. Раскройте методику оценки синергетического эффекта в сделках M&A
22. Опишите процедуру комплексной проверки Due Diligence в контексте оценки активов
23. Перечислите методы оценки нематериальных активов при реструктуризации
24. Объясните роль премии за контроль при оценке пакетов акций
25. Охарактеризуйте критерии отбора инвестиционных проектов в системе VBM
26. Раскройте влияние ESG-факторов на стоимость компании и стоимость капитала
27. Опишите методы управления инвестиционными рисками в условиях неопределенности
28. Перечислите современные вызовы для управления стоимостью в цифровой экономике
29. Объясните влияние геополитических рисков на ставку дисконтирования
30. Охарактеризуйте тренды развития систем корпоративного управления в контексте стоимости

Примерные задачи

1. Рассчитайте чистый дисконтированный доход проекта при инвестициях 100 млн руб. и денежных потоках 40, 50, 60 млн руб. по годам при ставке дисконтирования 12%.

2. Определите внутреннюю норму доходности проекта с инвестициями 80 млн руб. и равными денежными потоками 30 млн руб. ежегодно в течение 4 лет.
3. Рассчитайте показатель EVA при NOPAT 200 млн руб., инвестированном капитале 1 500 млн руб. и WACC 11%.
4. Определите средневзвешенную стоимость капитала при доле собственного капитала 60% (стоимость 15%) и заемного капитала 40% (стоимость 10%, налог 20%).
5. Рассчитайте рентабельность инвестированного капитала при NOPAT 300 млн руб. и инвестированном капитале 2 000 млн руб.
6. Оцените стоимость синергии при ежегодной экономии 25 млн руб. бессрочно и ставке дисконтирования 13%.
7. Рассчитайте премию за контроль, если рыночная цена акции 800 руб., а цена контрольного пакета 1 040 руб.
8. Определите дневной VaR портфеля стоимостью 75 млн руб. при стандартном отклонении 1,8% и уровне доверия 95%.
9. Рассчитайте коэффициент чувствительности NPV, если при изменении цены на 10% NPV меняется на 45 млн руб. при базовом значении 180 млн руб.
10. Оцените стоимость миноритарного пакета 20% при стоимости 100% капитала 3 млрд руб. и скидках: за неконтрольный характер 25%, за неликвидность 15%.
11. Рассчитайте свободный денежный поток при операционном потоке 400 млн руб. и капитальных затратах 150 млн руб.
12. Определите срок окупаемости проекта с инвестициями 60 млн руб. и денежными потоками 15, 20, 25, 30 млн руб. по годам.
13. Рассчитайте ожидаемые потери по риску с вероятностью 30% и ущербом 80 млн руб.
14. Оцените влияние сокращения оборотного капитала на 40 млн руб. на EVA при WACC 14%.
15. Рассчитайте интегральную оценку проекта при финансовом NPV 120 млн руб. (вес 70%) и ESG-рейтинге 8 из 10 (вес 30%).

Примерные тестовые задания.

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие показатели относятся к ключевым метрикам управления стоимостью (VBM)? а) Чистая прибыль; б) EVA; в) MVA; г) ROIC; д) Бухгалтерская рентабельность.
2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие подходы к оценке бизнеса предусмотрены международными стандартами оценки (IVS)? а) Доходный; б) Сравнительный; в) Затратный; г) Экспертный; д) Нормативный.
3. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие факторы влияют на величину средневзвешенной стоимости капитала (WACC)? а) Безрисковая ставка; б) Премия за рыночный риск; в) Структура капитала; г) Ставка налога на прибыль; д) Размер дивидендов.
4. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы оценки инвестиционных проектов относятся к дисконтированным? а) Чистый дисконтированный доход (NPV); б) Простой срок окупаемости (PP); в) Внутренняя норма доходности (IRR); г) Индекс рентабельности (PI); д) Учетная норма прибыли.
5. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие органы управления участвуют в корпоративном управлении инвестиционным процессом? а) Совет директоров; б) Инвестиционный комитет; в) Правление; г) Комитет по аудиту; д) Общее собрание акционеров.
6. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие механизмы корпоративного управления способствуют снижению агентских конфликтов? а) Независимые директора в инвестиционном комитете; б) Прозрачные критерии отбора проектов; в) Привязка бонусов к краткосрочной прибыли; г) Пост-аудит проектов; д) Долгосрочные программы мотивации.

7. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы относятся к количественной оценке инвестиционных рисков? а) VaR (Value at Risk); б) Экспертные опросы; в) Монте-Карло; г) Анализ чувствительности; д) Мозговой штурм.
8. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие ESG-факторы учитываются при оценке инвестиционных проектов? а) Экологические; б) Социальные; в) Управленческие; г) Технологические; д) Маркетинговые.
9. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие этапы включает процедура Due Diligence в сделках M&A? а) Финансовая проверка; б) Юридическая проверка; в) Операционная проверка; г) Маркетинговая проверка; д) Кадровая проверка.
10. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие инструменты позволяют хеджировать валютные риски в инвестиционной деятельности? а) Форвардные контракты; б) Опционы; в) Свопы; г) Диверсификация портфеля; д) Фьючерсы.
11. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие факторы влияют на величину премии за контроль в сделках M&A? а) Размер пакета акций; б) Право назначать менеджмент; в) Доступ к финансовой информации; г) Ликвидность акций; д) Отраслевая принадлежность.
12. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие показатели используются для мониторинга реализации инвестиционных проектов? а) NPV; б) Срок окупаемости; в) Отклонения от бюджета; г) Достижение вех проекта; д) Количество сотрудников.
13. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы сглаживания временных рядов применяются в анализе инвестиционных рисков? а) Скользящая средняя; б) Экспоненциальное сглаживание; в) Аналитическое выравнивание; г) Группировка данных; д) Ранжирование.
14. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие типы скидок применяются при оценке пакетов акций? а) Скидка за неликвидность; б) Скидка за миноритарный пакет; в) Скидка на затраты при продаже; г) Скидка за размер компании; д) Скидка за отраслевой риск.
15. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие виды синергии выделяют при слияниях и поглощениях? а) Операционная; б) Финансовая; в) Управленческая; г) Налоговая; д) Маркетинговая.
16. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие мультипликаторы используются в сравнительном подходе к оценке бизнеса? а) P/E; б) EV/EBITDA; в) P/BV; г) P/S; д) ROE.
17. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие элементы необходимы для интеграции управления стоимостью в бюджетирование? а) Целевые показатели стоимости; б) Система мотивации; в) Каскадирование драйверов; г) Исключительно бухгалтерская отчетность; д) Скользящее прогнозирование.
18. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие инструменты долгосрочной мотивации (LTI) наиболее распространены? а) Опционы на акции; б) Phantom stock; в) Премия по итогам месяца; г) Участие в прибыли; д) Ограниченные акции.
19. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие современные тренды наиболее значимо влияют на управление стоимостью компании? а) Цифровая трансформация; б) ESG-повестка; в) Устойчивое развитие; г) Исключительно сокращение затрат; д) Глобализация цепочек создания стоимости.
20. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие факторы увеличивают премию за страновой риск при оценке стоимости? а) Геополитическая нестабильность; б) Высокий уровень инфляции; в) Стабильная правовая система; г) Санкционные ограничения; д) Развитая инфраструктура.

21. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие показатели относятся к метрикам экономической прибыли? а) EVA; б) MVA; в) Чистая прибыль; г) CFROI; д) SVA.
22. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы управления рисками применяются в корпоративной инвестиционной деятельности? а) Избежание; б) Снижение; в) Трансфер; г) Принятие; д) Игнорирование.
23. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие критерии используются для отбора стратегических инвестиционных проектов? а) NPV; б) IRR; в) Стратегическое соответствие; г) Уровень риска; д) Личные предпочтения менеджмента.
24. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие компоненты входят в расчет свободного денежного потока (FCF)? а) Операционный денежный поток; б) Капитальные затраты; в) Изменение оборотного капитала; г) Выплата дивидендов; д) Погашение долга.
25. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие принципы лежат в основе концепции Value Based Management? а) Ориентация на создание стоимости; б) Учет стоимости капитала; в) Фокус на денежных потоках; г) Приоритет бухгалтерской прибыли; д) Интеграция стратегического и операционного управления.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

При решении тестовых заданий

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.

0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по

изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1 Основная литература

1. *Борисова, О. В.* Инвестиции в 2 т. Т. 2. Управление стоимостью компании ФОС : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / О. В. Борисова, Н. И. Малых, Л. В. Овешникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 309 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01798-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/434137
2. Игошин, Н. В. Инвестиции. Организация, управление, финансирование : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 060000 экономики и управления / Н. В. Игошин. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 448 с. — ISBN 5-238-00769-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81773.html
3. Оценка организации (предприятия, бизнеса) : учебник / А. Н. Асаул, В. Н. Старинский, М. К. Старовойтов, Р. А. Фалтинский. — Санкт-Петербург : Институт проблем экономического возрождения, 2014. — 480 с. — ISBN 978-5-91460-034-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/18461.html
4. Пупенцова, С. В. Основы оценки активов и бизнеса : учебное пособие / С. В. Пупенцова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2012. — 182 с. — ISBN 978-5-7422-3518-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/43961.html

8.2. Дополнительная литература

1. Межов, И. С. Инвестиции: оценка эффективности и принятие решений : учебник / И. С. Межов, С. И. Межов. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 380 с. — ISBN 978-5-7782-3482-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/91716.html
2. Лапо, В. Ф. Оценка эффективности государственного стимулирования инвестиций для развития региональной экономики : монография / В. Ф. Лапо. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2019. — 292 с. — ISBN 978-5-7638-3914-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/100080.html
3. Турманидзе, Т. У. Анализ и оценка эффективности инвестиций : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Т. У. Турманидзе. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 247 с. — ISBN 978-5-238-02497-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/83043.html
4. Чеботарев, Н. Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учебник для бакалавров / Н. Ф. Чеботарев. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, 2018. — 253 с. — ISBN 978-5-394-02368-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/85625.html
5. Экономика и управление на предприятии : учебник для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев, Е. А. Ерохина ; под редакцией А. П. Агаркова, Р. С. Голова. — Москва : Дашков и К, 2018. — 400 с. — ISBN 978-5-394-02159-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/85239.html

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/

2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/

3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;

4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;

5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;

6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;

8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;

9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;

10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;

11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.01.09 Стратегическое планирование и прогнозирование

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ
Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса

Заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н. А.С. Чумаков

Заведующий кафедрой:

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А. Е. Чунина.

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.01.01.09 Стратегическое планирование и прогнозирование рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента факультета управления, экономики и права.

Протокол № 05 от «26» декабря 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Стратегическое планирование и прогнозирование в современном мире обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)***	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	ПК-8	Способен проводить аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	ПК-8.1	разрабатывает и реализует систему стратегического управления организацией и соответствующий документооборот	ПК-8.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки и реализации системы стратегического управления персоналом, требования к организации соответствующего документооборота ПК-8.1.У-1 Умеет разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот, обеспечивая их согласование со стратегией организации
			ПК-8.2	администрирует систему стратегического управления организацией и соответствующий документооборот	ПК-8.2.З-1 Знает регламенты и инструменты администрирования системы стратегического управления персоналом, требования к организации, ведению и контролю соответствующего документооборота ПК-8.2.У-1 Умеет администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот,

					контролировать соблюдение процедур и координировать взаимодействие участников стратегических HR-процессов

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:
3 з.е., 144 ак.час
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий:
- заочная форма обучения:
14 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них
4 ак.час на лекции
10 ак.час на практические занятия.
119 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.
К.М.01.ДЭ.01.01.09 Стратегическое планирование и прогнозирование изучается во 4-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:
- Методы исследования в менеджменте.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины
Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Сущность и методология стратегического планирования	14	0,5			1								12,5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2	Система стратегического планирования в	14	0,5			1								12,5	Тестирование, Контрольное задание

	организации													
Тема 3	Методы стратегического анализа и прогнозирования	14	0,5			1							12,5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 4	Разработка стратегии и стратегических планов	14	0,5			1							12,5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 5	Прогнозирование в стратегическом управлении	14	0,5			1							12,5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 6	Реализация стратегии: механизмы и инструменты	14	0,5			1							12,5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 7	Контроль и оценка эффективности стратегического планирования	14	0,5			1							12,5	Тестирование, Контрольное задание

Тема 8	Документооборот системы стратегического планирования	14	0,5			1							12,5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 9	Информационно-аналитическое обеспечение стратегического планирования	14				1							13	Тестирование, Контрольное задание
Тема 10	Администрирование стратегического планирования в организации	14				1							13	
Консультация		2						2						
Промежуточная аттестация		9								9				экзамен
Итого		144	4			10		2		9			119	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).
ИК – индивидуальные консультации.
КСР – контроль самостоятельной работы
КЭ – консультации перед экзаменом
Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий
Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и методология стратегического планирования ПК-8.

Понятие, принципы и функции стратегического планирования. Эволюция подходов: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование. Нормативно-правовая база стратегического планирования в Российской Федерации (Федеральный закон № 172-ФЗ). Связь стратегического планирования со стратегическим менеджментом и прогнозированием.

Тема 2. Система стратегического планирования в организации ПК-8.

Элементы системы стратегического планирования: цели, задачи, субъекты, объекты, этапы. Уровни стратегического планирования: корпоративный, бизнес-уровень, функциональный. Регламенты и процедуры функционирования системы. Требования к документообороту стратегических решений.

Тема 3. Методы стратегического анализа ПК-8.

Методы анализа внешней и внутренней среды: PESTEL-анализ, SWOT-анализ, SNW-анализ. Портфельные матрицы: BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM. Анализ цепочки создания ценности (М. Портер). Анализ стейкхолдеров.

Тема 4. Методы прогнозирования в стратегическом управлении ПК-8.

Классификация прогнозов по временному горизонту (оперативные, тактические, стратегические) и методам получения (качественные, количественные). Количественные методы: экстраполяция трендов, регрессионный анализ, скользящая средняя, экспоненциальное сглаживание. Качественные методы: экспертные оценки, метод Дельфи, мозговой штурм, сценарии. Оценка точности прогнозов (MAPE, MSE, MAE). Учёт неопределённости и рисков.

Тема 5. Разработка стратегии и стратегических планов ПК-8.

Миссия и видение организации. Стратегические цели: критерии SMART, KPI. Виды стратегий: наступательная, оборонительная, сокращения, комбинированная. Стратегии по М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование). Стратегии корпоративного роста (интеграция, диверсификация). Структура стратегического плана. Дорожная карта (Roadmap).

Тема 6. Реализация стратегии: механизмы и инструменты ПК-8.

Бюджетирование как инструмент реализации стратегии. Система сбалансированных показателей (BSC): перспективы (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие), стратегические карты, KPI. Проектное управление в реализации стратегии. Организационное обеспечение (структуры, политики, процедуры). Коммуникация стратегии внутри организации.

Тема 7. Контроль и оценка эффективности стратегического планирования ПК-8.

Виды контроля: стратегический (предварительный, текущий, итоговый) и оперативный. Мониторинг KPI и стратегический аудит. Методы оценки эффективности стратегии: финансовые показатели (ROI, EVA, NOPAT), нефинансовые показатели (доля рынка, лояльность клиентов, инновационная активность). Сравнительный анализ плановых и фактических показателей.

Тема 8. Документооборот и администрирование стратегического планирования ПК-8.

Состав документов системы стратегического планирования: стратегия, планы, программы, проекты, отчёты. Регламенты разработки, согласования, утверждения и хранения документов. Электронный документооборот (СЭД). Организация стратегических сессий: подготовка, проведение, протоколирование. Координация подразделений и управление изменениями. Администрирование регламентов и процедур. Обучение персонала методам стратегического планирования.

Тема 9. Информационно-аналитическое обеспечение стратегического планирования ПК-8.

Информационные системы поддержки стратегических решений (DSS). BI-системы (Power BI, Tableau, Qlik) для стратегического анализа и визуализации KPI. Источники данных: внутренние (ERP, CRM, финансовые системы) и внешние (Росстат, отраслевые обзоры, макроэкономические индикаторы). Автоматизация прогнозирования и мониторинга. Системы электронного документооборота для стратегической отчётности.

Тема 10. Управление стратегическими изменениями и адаптация планов ПК-8.

Сопротивление изменениям при реализации стратегии: причины и формы. Модели управления изменениями: модель Коттера (8 шагов), модель Льюина (размораживание – изменение – замораживание), модель ADKAR. Роль лидера и команды изменений. Корректировка стратегических планов в условиях неопределённости и турбулентности. Постплановый анализ и lessons learned. Гибкое стратегическое планирование (адаптивные стратегии).

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Стратегическое планирование и прогнозирование в современном мире входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательн	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

	ость	ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Опрос по темам 1-4	100	0,15	15
Контрольная точка 2	100	0,15	15

Тестовые задания по темам 4-6			
Контрольная точка 3 Контрольные задания по темам 9-10	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		0,6	60
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи в журнале РИНЦ по теме дисциплины	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			30
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			90

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 30 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат участника) – 20 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат призера) – 80 баллов.

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Стратегическое планирование и прогнозирование в современном мире используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости

обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1. Сущность и методология стратегического планирования ПК-8

Типовые вопросы для опроса:

1. Дайте определение стратегического планирования. В чём его отличие от долгосрочного и оперативного планирования?
2. Перечислите основные принципы стратегического планирования согласно Федеральному закону № 172-ФЗ.
3. Назовите основные функции стратегического планирования в организации.
4. Какова эволюция подходов к планированию (бюджетирование, долгосрочное, стратегическое планирование)?

Типовые оценочные материалы по теме 2. Система стратегического планирования в организации ПК-8

Типовые вопросы для опроса:

1. Из каких элементов состоит система стратегического планирования организации?
2. Какие уровни стратегического планирования выделяют в корпорации?
3. Какие регламенты и процедуры необходимы для функционирования системы стратегического планирования?
4. Какие требования предъявляются к документообороту стратегических решений?

Типовые оценочные материалы по теме 3. Методы стратегического анализа ПК-8

Типовые вопросы для опроса:

1. Какие факторы анализируются в рамках PESTEL-анализа? Приведите примеры.
2. В чём заключается методика SWOT-анализа? Как строятся стратегические выводы?
3. Каковы критерии построения матрицы BCG? Как интерпретируются квадранты «Звёзды», «Дойные коровы», «Дикие кошки», «Собаки»?
4. Что такое анализ цепочки создания ценности по М. Портеру?

Типовые оценочные материалы по теме 4. Методы прогнозирования в стратегическом управлении ПК-8

Типовые вопросы для опроса:

1. Как классифицируются прогнозы по временному горизонту и методам получения?
2. Назовите основные количественные методы прогнозирования и условия их применения.
3. В чём сущность метода Дельфи и его преимущества перед мозговым штурмом?
4. Какие показатели используются для оценки точности прогнозов (MAPE, MSE, MAE)?

Типовые оценочные материалы по теме 5. Разработка стратегии и стратегических планов ПК-8

Типовые вопросы для опроса:

1. В чём различие между миссией и видением организации?
2. Каким требованиям должны соответствовать стратегические цели по критерию SMART?
3. Перечислите основные виды стратегий (наступательная, оборонительная, сокращения, комбинированная).

4. Из каких разделов состоит типовой стратегический план организации?

Типовые оценочные материалы по теме 6. Реализация стратегии: механизмы и инструменты ПК-8

Типовые вопросы для опроса:

1. Как бюджетирование связано с реализацией стратегии?
2. Какие четыре перспективы включает система сбалансированных показателей (BSC)?
3. Что такое стратегическая карта и для чего она используется?
4. Какие организационные структуры наиболее эффективны для реализации стратегии?

Типовые оценочные материалы по теме 7. Контроль и оценка эффективности стратегического планирования ПК-8

Типовые вопросы для опроса:

1. Чем отличается стратегический контроль от оперативного контроля?
2. Что такое стратегический аудит и какова его процедура?
3. Назовите основные финансовые показатели оценки эффективности стратегии (ROI, EVA).
4. Какие нефинансовые показатели используются для оценки реализации стратегии?

Типовые оценочные материалы по теме 8. Документооборот и администрирование стратегического планирования ПК-8

Типовые вопросы для опроса:

1. Какие виды документов входят в систему стратегического планирования организации?
2. Каков типовой регламент согласования и утверждения стратегического плана?
3. Как организуется проведение стратегической сессии (этапы, участники, протоколирование)?
4. Какие функции выполняет администратор системы стратегического планирования?

Типовые оценочные материалы по теме 9. Информационно-аналитическое обеспечение стратегического планирования ПК-8

Типовые вопросы для опроса:

1. Что такое системы поддержки стратегических решений (DSS) и каковы их функции?
2. Какие BI-системы используются для визуализации стратегических KPI?
3. Назовите внутренние и внешние источники данных для стратегического анализа.
4. Как автоматизируется процесс прогнозирования в современных информационных системах?

Типовые оценочные материалы по теме 10. Управление стратегическими изменениями и адаптация планов ПК-8

Типовые вопросы для опроса:

1. Каковы основные причины сопротивления стратегическим изменениям?
2. Опишите модель управления изменениями Дж. Коттера (8 шагов).
3. В чём сущность модели Льюина (размораживание – изменение – замораживание)?
4. Что такое гибкое стратегическое планирование и когда оно применяется?

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения

дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.
Тема 1-4.

Опрос.

Тема 1. Сущность и методология стратегического планирования (вопросы 1–6)

1. Дайте определение стратегического планирования. В чём его отличие от долгосрочного и оперативного планирования?
2. Перечислите основные принципы стратегического планирования согласно Федеральному закону № 172-ФЗ.
3. Назовите основные функции стратегического планирования в организации.
4. Какова эволюция подходов к планированию (бюджетирование, долгосрочное, стратегическое планирование)?
5. Какие нормативно-правовые акты составляют базу стратегического планирования в Российской Федерации?
6. В чём заключается связь стратегического планирования со стратегическим менеджментом и прогнозированием?

Тема 2. Система стратегического планирования в организации (вопросы 7–12)

7. Из каких элементов состоит система стратегического планирования организации?
8. Какие уровни стратегического планирования выделяют в корпорации?
9. Чем отличается корпоративный уровень стратегического планирования от функционального?
10. Какие регламенты и процедуры необходимы для функционирования системы стратегического планирования?

11. Какие требования предъявляются к документообороту стратегических решений?

12. Назовите основных субъектов системы стратегического планирования в организации и их функции.

Тема 3. Методы стратегического анализа (вопросы 13–18)

13. Какие факторы анализируются в рамках PESTEL-анализа? Приведите примеры по каждому фактору.

14. В чём заключается методика SWOT-анализа? Как строятся стратегические выводы на его основе?

15. Каковы критерии построения матрицы BCG? Как интерпретируются квадранты «Звёзды», «Дойные коровы», «Дикие кошки», «Собаки»?

16. Что такое анализ цепочки создания ценности по М. Портеру? Какие основные и вспомогательные виды деятельности выделяются?

17. В чём отличие матрицы GE/McKinsey от матрицы BCG?

18. Что такое SNW-анализ и в каких случаях он применяется вместо SWOT?

Тема 4. Методы прогнозирования в стратегическом управлении (вопросы 19–25)

19. Как классифицируются прогнозы по временному горизонту (оперативные, тактические, стратегические)?

20. В чём различие между качественными и количественными методами прогнозирования?

21. Назовите основные количественные методы прогнозирования (экстраполяция, регрессионный анализ, скользящая средняя, экспоненциальное сглаживание) и условия их применения.

22. В чём сущность метода Дельфи и его преимущества перед методом мозгового штурма?

23. Что такое сценарное планирование? Назовите этапы разработки сценариев.

24. Какие показатели используются для оценки точности прогнозов (MAPE, MSE, MAE)? Как они интерпретируются?

25. Как учитывается неопределённость и риски при построении прогнозов?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2.

Тема 4-6

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тема 4. Методы прогнозирования в стратегическом управлении

1. Какой метод прогнозирования основан на последовательном анонимном опросе экспертов с обратной связью?

A) Мозговой штурм
B) Метод Дельфи
C) Экстраполяция трендов
D) Регрессионный анализ
Правильный ответ: B

2. Какие из перечисленных показателей используются для оценки точности прогнозов? (выбрать несколько)

A) MAPE (средняя абсолютная процентная ошибка)
B) ROI (рентабельность инвестиций)
C) MSE (среднеквадратическая ошибка)
D) NPV (чистая приведённая стоимость)
E) MAE (средняя абсолютная ошибка)
Правильные ответы: A, C, E

3. Установите соответствие между типом прогноза и его временным горизонтом:

Тип прогноза Временной горизонт
1. Оперативный прогноз А) Более 5 лет
2. Тактический прогноз Б) До 1 года
3. Стратегический прогноз В) 1–5 лет
Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А

4. Как называется метод количественного прогнозирования, при котором будущее значение определяется как среднее арифметическое последних n наблюдений?

Краткий ответ: метод скользящей средней (Moving Average)

5. Расположите этапы сценарного планирования в правильной последовательности:

A) Разработка сценариев (написание нарративов)
B) Определение ключевых факторов неопределённости
C) Мониторинг индикаторов и корректировка
D) Выделение наиболее вероятных и критических сценариев
E) Анализ текущей ситуации и трендов
Ответ: E, B, A, D, C

Тема 5. Разработка стратегии и стратегических планов

6. Какой критерий в модели SMART относится к наличию конкретных показателей для измерения достижения цели?

A) Specific (конкретность)
B) Measurable (измеримость)
C) Achievable (достижимость)
D) Time-bound (ограниченность во времени)
Правильный ответ: B

7. Какие из перечисленных стратегий относятся к стратегиям роста по М. Портеру? (выбрать несколько)
A) Лидерство по издержкам
B) Сокращение
C) Дифференциация
D) Стабилизация
E) Фокусирование
Правильные ответы: A, C, E

8. Установите соответствие между видом стратегии и её характеристикой:
Вид стратегии Характеристика
1. Стратегия интеграции А) Сокращение персонала, продажа активов
2. Стратегия диверсификации Б) Объединение с поставщиками или дистрибьюторами
3. Стратегия сокращения В) Освоение новых рынков с новыми продуктами
Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А

9. Как называется документ, содержащий перечень взаимосвязанных мероприятий с указанием сроков, ответственных и ключевых этапов реализации стратегии?
Краткий ответ: дорожная карта (Roadmap)

10. Расположите этапы разработки стратегии в правильной последовательности:
A) Разработка стратегических альтернатив
B) Анализ внешней и внутренней среды
C) Формулирование миссии и видения
D) Выбор и утверждение стратегии
E) Постановка стратегических целей
Ответ: C, B, E, A, D

Тема 6. Реализация стратегии: механизмы и инструменты
11. Какая перспектива в системе сбалансированных показателей (BSC) включает такие показатели, как ROI и EVA?
A) Обучение и развитие
B) Внутренние процессы
C) Клиенты
D) Финансы
Правильный ответ: D

12. Какие элементы входят в систему сбалансированных показателей (BSC)? (выбрать несколько)
A) Стратегическая карта
B) KPI (ключевые показатели эффективности)
C) WBS (иерархическая структура работ)
D) Целевые значения показателей
E) Матрица RACI

Правильные ответы: A, B, D

13. Установите соответствие между инструментом реализации стратегии и его описанием:

Инструмент Описание

1. Бюджетирование A) Распределение ресурсов по центрам финансовой ответственности

2. BSC Б) Увязка стратегических целей с показателями по четырём перспективам

3. Проектное управление B) Выделение стратегических инициатив в отдельные проекты

Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В

14. Как называется процесс доведения стратегии до сотрудников всех уровней организации для обеспечения единого понимания целей и задач?

Краткий ответ: коммуникация стратегии (стратегическая коммуникация)

15. Расположите шаги внедрения BSC в организации в правильной последовательности:

A) Разработка стратегических карт

B) Определение стратегических целей по перспективам

C) Каскадирование показателей на уровень подразделений

D) Мониторинг и корректировка KPI

E) Выбор и утверждение KPI

Ответ: B, A, E, C, D

Тема 7. Контроль и оценка эффективности стратегического планирования

16. Какой вид контроля осуществляется на этапе выполнения стратегии и направлен на выявление отклонений в реальном времени?

A) Предварительный контроль

B) Текущий контроль

C) Итоговый контроль

D) Стратегический аудит

Правильный ответ: B

17. Какие показатели относятся к нефинансовым показателям оценки эффективности стратегии? (выбрать несколько)

A) Доля рынка

B) ROI

C) Лояльность клиентов (NPS)

D) EVA

E) Инновационная активность (количество новых продуктов)

Правильные ответы: A, C, E

18. Установите соответствие между методом оценки эффективности и его характеристикой:

Метод Характеристика

1. ROI A) Экономическая добавленная стоимость, учитывающая стоимость капитала

2. EVA Б) Рентабельность инвестиций

3. Сравнение плана и факта B) Анализ отклонений фактических показателей от плановых

Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

19. Как называется систематическая независимая проверка стратегических решений, процессов и результатов с целью выявления несоответствий и выработки рекомендаций?

Краткий ответ: стратегический аудит

20. Расположите этапы стратегического аудита в правильной последовательности:

A) Подготовка отчёта и рекомендаций

B) Планирование аудита (определение scope, методов, сроков)

C) Сбор и анализ данных (интервью, документы, показатели)

D) Оценка соответствия стратегическим целям и KPI

E) Формулирование выводов о несоответствиях

Ответ: B, C, D, E, A

Тема 8. Документооборот и администрирование стратегического планирования

21. Какой документ является основным в системе стратегического планирования и определяет долгосрочные цели, направления развития и ключевые мероприятия?

A) Оперативный план

B) Стратегический план

C) Бизнес-план проекта

D) Регламент стратегической сессии

Правильный ответ: B

22. Какие элементы входят в состав документооборота стратегического планирования? (выбрать несколько)

A) Стратегия организации

B) Дорожная карта

C) Табель учёта рабочего времени

D) Отчёты о реализации стратегии

E) Программы и проекты

Правильные ответы: A, B, D, E

23. Установите соответствие между функцией администрирования стратегического планирования и её содержанием:

Функция Содержание

1. Организация стратегических сессий А) Подготовка, проведение, протоколирование, рассылка решений

2. Координация подразделений Б) Согласование стратегических планов между функциональными блоками

3. Управление изменениями В) Корректировка стратегии и планов при изменении внешних условий

Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В

24. Как называется система, обеспечивающая автоматизацию процессов создания, согласования, хранения и поиска стратегических документов?

Краткий ответ: система электронного документооборота (СЭД)

25. Расположите типовые этапы регламента утверждения стратегического плана в правильной последовательности:

A) Рассмотрение на стратегической сессии

B) Утверждение советом директоров / генеральным директором

C) Разработка проекта плана (рабочая группа)
D) Согласование с функциональными подразделениями
E) Внесение корректировок по итогам согласования
Ответ: C, D, E, A, B

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3 (темы 9–10)

Контрольные задания:

Задача 1 (тема 3. Методы стратегического анализа)

Условие: Компания «ТехноЛидер» работает на рынке промышленного оборудования. Данные за последний год: доля рынка – 12%, темп роста рынка – 5% в год. Основной конкурент «МашСтрой» имеет долю 25%, темп роста рынка – 8%. Компания имеет сильные позиции в НИОКР, но слабую дистрибуцию. Внешняя среда: государство вводит льготы для локализации производства, усиливается экологическое регулирование.

Задание: Постройте матрицу BCG для компании «ТехноЛидер» (рассчитайте относительную долю рынка и темп роста). Определите позицию компании в матрице. Проведите SWOT-анализ (не менее 4 факторов в каждом квадранте) и предложите стратегическую альтернативу.

Методические указания: Относительная доля рынка = доля компании / доля лидера (12/25 = 0,48). Темп роста рынка – 5%. Позиция: низкая доля / низкий рост – «Собаки». SWOT: сильные стороны (НИОКР), слабые (дистрибуция), возможности (льготы), угрозы (экологическое регулирование). Стратегия – либо инвестиции для перехода в «Дикие кошки» (если рынок привлекателен), либо уход/сбор урожая. Обосновать.

Задача 2 (тема 4. Методы прогнозирования в стратегическом управлении)

Условие: Компания «Розничный мир» имеет данные о продажах за последние 12 месяцев (тыс. руб.): 120, 125, 130, 128, 135, 140, 142, 138, 145, 150, 155, 160. Менеджмент хочет спрогнозировать продажи на следующий месяц (период 13) и оценить точность прогноза. Известно, что спрос имеет сезонный коэффициент для января (период 13) – 1,1.

Задание: Рассчитайте прогноз продаж на период 13 тремя методами: 1) средняя за последние 3 месяца; 2) экспоненциальное сглаживание (α=0,3, начальное значение – среднее за 12 месяцев); 3) простая линейная регрессия (постройте уравнение тренда). Примените сезонный коэффициент. Оцените точность методов, используя MAPE для последних 3 месяцев (периоды 10–12). Выберите лучший метод и обоснуйте.

Методические указания: Для расчётов используйте Excel или ручной счёт. Формулы: средняя арифметическая, экспоненциальное сглаживание: S_t = α*Y_t + (1-α)*S_{t-1}. Линейная регрессия: Y = a + bt, где t – номер периода. MAPE = среднее(|(факт-прогноз)/факт|100%). Примените сезонный коэффициент умножением. Сравните MAPE.

Задача 3 (тема 5. Разработка стратегии и стратегических планов)

Условие: Организация «СтройИнвест» (строительная компания) в течение 5 лет работала в сегменте жилой недвижимости (миссия: «Обеспечиваем доступным жильём семьи со средним доходом»). Рынок жилья насыщен, рентабельность снижается. Компания имеет опыт строительства коммерческой недвижимости (офисы, склады) и сильную команду проектировщиков. Конкуренты в коммерческом сегменте слабее. Финансовые ресурсы ограничены.

Задание: Сформулируйте новое видение и миссию компании с учётом возможной диверсификации. Поставьте 3 стратегические цели по SMART. Выберите тип стратегии (диверсификация, интеграция, наступательная) и обоснуйте. Разработайте фрагмент дорожной карты (первый год) с 4–5 ключевыми мероприятиями, сроками и ответственными.

Методические указания: Миссия должна отражать новый вектор (например, переход к коммерческой недвижимости). Цели SMART: конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, ограниченные по времени. Дорожная карта – таблица: мероприятие, срок (квартал/месяц), ответственный подразделение, результат.

Задача 4 (тема 6. Реализация стратегии: механизмы и инструменты)

Условие: Компания «Альфа-Софт» разработала стратегию цифровой трансформации на 3 года. Цели: увеличить долю облачных решений с 10% до 40% выручки, сократить время вывода новых продуктов с 6 до 3 месяцев, повысить NPS с 30 до 60. Руководство решило внедрить систему сбалансированных показателей (BSC).

Задание: Постройте стратегическую карту BSC для компании «Альфа-Софт» (четыре перспективы: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие). Для каждой перспективы определите не менее двух целей и один KPI. Установите причинно-следственные связи между целями (например, обучение персонала → улучшение процессов → удовлетворённость клиентов → финансовый результат). Предложите целевые значения для каждого KPI на первый год.

Методические указания: Используйте шаблон стратегической карты. Примеры KPI: для финансов – доля облачных решений в выручке (%); для клиентов – NPS; для процессов – время вывода продукта (мес.); для обучения – количество обученных сотрудников. Причинно-следственные связи изобразите стрелками.

Задача 5 (тема 7. Контроль и оценка эффективности стратегического планирования)

Условие: По итогам первого года реализации стратегии компания «Альфа-Софт» получила следующие фактические показатели: доля облачных решений – 15% (план 20%), NPS – 35 (план 40), время вывода продукта – 5 месяцев (план 4). Финансовые показатели: ROI – 12% (план 15%), EVA – отрицательная (-5 млн руб. при плане +2 млн руб.). Выявлено, что отдел разработки не успевает внедрять новые технологии из-за низкой квалификации, а отдел маркетинга неверно сегментировал клиентов.

Задание: Проведите стратегический контроль: определите тип отклонений (по каждому показателю – благоприятное/неблагоприятное, значительное/незначительное). Выявите причины отклонений (не менее трёх). Предложите корректирующие мероприятия (не менее трёх). Оформите фрагмент отчёта о ходе реализации стратегии (раздел «Анализ отклонений и рекомендации»).

Методические указания: Используйте метод «5 почему» для поиска корневых причин. Отклонение считается значительным, если >10% от плана. Корректирующие мероприятия могут включать: обучение персонала, пересмотр KPI, изменение оргструктуры, корректировку плана. Отчёт оформите в виде таблицы: показатель, план, факт, отклонение (абс., %), причина, рекомендация.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютерного оборудования и программного обеспечения.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопросы к экзамену:

1. Определение, цели и задачи стратегического планирования.
2. Нормативно-правовое регулирование стратегического планирования в РФ.
3. Принципы стратегического планирования.
4. Эволюция подходов к стратегическому планированию.
5. Система стратегического планирования: элементы и уровни.
6. Миссия и видение организации: требования, примеры.
7. Стратегические цели: критерии SMART, KPI.
8. Классификация стратегий (наступательная, оборонительная, интеграции, диверсификации).
9. Стратегии по М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование).
10. PESTEL-анализ: факторы, применение.
11. SWOT-анализ: методика, матрица, стратегические выводы.
12. SNW-анализ: отличие от SWOT.
13. Матрица BCG: построение, интерпретация квадрантов.

14. Матрица GE/McKinsey.
15. Сценарное планирование: этапы, применение.
16. Методы прогнозирования: классификация.
17. Экспертные методы прогнозирования (Дельфи, мозговой штурм).
18. Количественные методы прогнозирования (экстраполяция, регрессия).
19. Оценка точности прогнозов (MAPE, MSE).
20. Бюджетирование как инструмент реализации стратегии.
21. Система сбалансированных показателей (BSC): перспективы, причинно-следственные связи.
22. Проектное управление в реализации стратегии.
23. Стратегический контроль: виды, показатели.
24. Стратегический аудит: цели, процедура.
25. Оценка эффективности стратегии (финансовые и нефинансовые показатели).
26. Документооборот системы стратегического планирования: состав документов.
27. Регламенты стратегического планирования.
28. Электронный документооборот в стратегическом управлении.
29. Информационные системы поддержки стратегических решений.
30. BI-системы для стратегического анализа.
31. Организация стратегических сессий.
32. Управление изменениями при реализации стратегии.
33. Администрирование стратегических регламентов.
34. Коммуникация стратегии внутри организации.
35. Типичные ошибки стратегического планирования и пути их преодоления.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается	20-29

несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютеров и программное обеспечение.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины предполагает, как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки магистров, она формирует ответственность, дисциплинированность и способствует осознанной познавательной активности, выработке практических навыков работы с учебной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом (см. ранее). Изучение дисциплины завершается зачетом/экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения практических занятий, активной работы в процессе занятий, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

В ходе практических занятий происходит изучение и освоение учебных тем. Они служат для ознакомления с материалом, развития необходимых коммуникативных умений и навыков, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию, обучающемуся необходимо:

- повторять пройденный ранее учебный материал по рекомендованному учебнику, а также с опорой на личные конспекты занятий;
- выполнять заданные преподавателем устные и письменные задания, служащие систематизации знаний и подготовкой к следующему занятию.

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием рекомендованного учебника, материалов практических занятий и

приведенных ниже источников литературы;

- выполнение индивидуальных домашних заданий;
- подготовку устного выступления на практическом занятии;
- подготовку презентаций к выступлениям;
- подготовку диалога;
- написание реферата в виде социологического исследования;
- подготовка к публичной защите реферата;
- подготовка к промежуточной аттестации.

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к промежуточной аттестации, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к промежуточной аттестации студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к промежуточной аттестации включает в себя следующие этапы:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие промежуточной аттестации по темам курса;
- посещение специальных часов консультаций с преподавателем.

Самостоятельная работа студентов является важным этапом подготовки к зачету/экзамену, поскольку студент имеет возможность оценить уровень собственных знаний и своевременно восполнить имеющиеся пробелы.

Основным источником подготовки к промежуточной аттестации являются рекомендованные учебники, где учебный материал дается в систематизированном виде, а также конспекты занятий, в которых основные положения его детализируются, подкрепляются уточнениями преподавателя. В ходе подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемого материала.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад – это специально подготовленное аналитическое сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Возможно использование кратких тезисов выступления. Структура доклада включает:

1. Введение:

– указывается тема и цель доклада;

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины доклада, а также

тематические разделы содержания доклада;

– намечаются методы решения представленной в докладе проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти минут.

Методические рекомендации по подготовке письменного домашнего задания

Письменное домашнее задание является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Письменное ДЗ направлено на:

- углубление понимания ключевых концепций дисциплины посредством применения теории на практике;
- развитие критического мышления и умения аргументированно излагать свои мысли;
- формирование навыков научно-исследовательской деятельности, включая анализ информации и оформление результатов в соответствии с академическими стандартами.

Индивидуальность работы. ДЗ выполняется каждым студентом самостоятельно. Вопросы для ДЗ размещены в системе дистанционного обучения (СДО) по каждой теме курса. Ответы должны:

- точно соответствовать поставленному вопросу;
- быть логически структурированными (введение, основная часть, выводы);
- сочетать краткость изложения с полнотой раскрытия темы (рекомендуемый объем — 1–2 страницы на вопрос);
- опираться на материалы лекций, семинаров и рекомендованную литературу, дополняя их собственным анализом.

Ответы должны демонстрировать понимание лекционного материала и его развитие в контексте поставленной задачи.

Требования к оформлению работы

Готовое задание оформляется в электронном виде в формате Microsoft Word (.docx) и должно соответствовать следующим стандартам:

3.1. Общие правила

- Тип документа: Текстовый файл с расширением .docx.
- Поля страницы: 2,5 см со всех сторон.
- Шрифт: Times New Roman, размер 14 пунктов.
- Межстрочный интервал: 1,5.
- Выравнивание: по ширине.
- Отступ абзаца: 1,25 см.

Работа должна соответствовать требованиям ГОСТ 2018 (ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»). Особое внимание уделите:

- правильному оформлению ссылок на источники в тексте (в квадратных скобках с 4. Порядок сдачи и проверки:
- Работа загружается в СДО в раздел, соответствующий теме курса, до дедлайна, указанного преподавателем.
- Название файла формируется по шаблону:

ФИО_№ Темы (например, Иванов_3.docx).

- После проверки преподаватель выставляет оценку и оставляет комментарии в системе дистанционного обучения. При необходимости работа может быть возвращена на доработку.

Методические рекомендации по подготовке реферата в виде социологического исследования

Социологическое исследование является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Примерный перечень тем социологических исследований определяется программой дисциплины. Тему социологического исследования студент выбирает из перечня рекомендуемых преподавателем, либо предлагает самостоятельно, но с учетом рекомендаций.

Требования к содержанию, объему и оформлению исследования, а также критерии его оценки устанавливаются преподавателем с учетом специфики дисциплины. При их отсутствии студент руководствуется общими требованиями, изложенными в настоящих методических указаниях.

Содержание исследования. Социологическое исследование, как правило, должно содержать следующие структурные элементы:

1) титульный лист – 1стр.;
2) содержание – 1 стр.;
3) программа исследования – 2-3 стр.;
4) рабочий план-график – 1 стр.;
5) выводы – 2-3 стр.;
6) список использованных источников – 1-2 стр.;
7) последний лист для замечаний – 1 стр.;
8) приложения (при необходимости) – без ограничений.

Титульный лист исследования оформляется по установленному образцу.

В содержании приводятся наименования структурных частей исследования с указанием номера страницы, с которой начинается соответствующий раздел.

В программе дается описание теоретической и методологической части исследования: обосновывается актуальность выбранной темы; определяется цель работы и задачи, подлежащие решению для её достижения; описываются объект и предмет исследования, информационная база исследования, выдвигаются гипотезы, описываются методы исследования.

В плане-графике в виде таблицы указываются основные виды работ, сроки выполнения.

В заключении логически последовательно излагаются выводы, к которым пришел студент в результате проведения исследования, анализируются полученные данные. Заключение должно кратко характеризовать достижение всех поставленных в программе гипотез.

Список использованных источников является составной частью работы и отражает степень изученности рассматриваемой проблемы. Количество источников в списке определяется студентом самостоятельно.

В приложения следует относить инструментарий сбора первичной социологической информации а также статистической обработки полученной информации.

Оформление исследования:

1. Готовое социологическое исследование выкладывается в соответствующий

3. Файл WORD, шрифт - «Times New Roman», размер шрифта - № 14, межстрочный интервал – полуторный.

4. Текст исследования, таблицы и иллюстрации следует располагать на листах, соблюдая следующие размеры полей: левое поле – 30 мм, правое поле - 10 мм, верхнее поле - 20 мм, нижнее поле - 20 мм. При печати текстового материала следует использовать выравнивание «по ширине» (двухстороннее выравнивание).

5. Нумерация страниц – сквозная, начиная с титульного листа. Непосредственно на титульном листе номер страницы не ставится, номера последующих страниц проставляются в правом верхнем углу арабскими цифрами (шрифт №10), без точки в конце.

6. Названия структурных элементов располагаются на отдельных строках и выполняются жирным шрифтом, прописными (заглавными) буквами (СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ и т.д.), без переносов и с выравниванием по центру. Эти заголовки отделяются от текста межстрочным интервалом. Подчеркивать заголовки не следует. Точку в конце заголовка ставить не нужно.

7. Абзацный отступ (отступ в начальной строке текста абзаца) должен составлять 12-15 мм.

8. Текст должен быть четким, законченным, понятным. Орфография и пунктуация текста должны соответствовать ныне действующим правилам.

9. При ссылке на источник после упоминания о нем в тексте проставляется в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников. В необходимых случаях (обычно при использовании цифровых данных или цитаты) указываются и страницы источника, на которых помещается используемая информация.

Подготовка к защите реферата и написанию презентации

Подготовка к защите реферата направлена на демонстрацию глубины понимания темы, умения аргументированно излагать свои мысли и отвечать на вопросы комиссии.

Требования к защите:

Выступление должно быть кратким (5–7 минут), структурированным и содержательным;

Не следует читать текст с листа — используйте тезисный план или слайды;

Презентация должна поддерживать речь, а не заменять её — минимум текста, максимум визуализации (схемы, графики, ключевые тезисы);

Ответы на вопросы должны быть точными, обоснованными и соответствовать содержанию работы.

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Стратегическое планирование: учебник / М. С. Санталова, И. П. Гладилина, Г. В. Дёгтев [и др.]. – Москва : Дашков и К, 2024. – 332 с. – ISBN 978-5-394-05626-0. – Текст : электронный // IPR BOOKS. – URL: https://www.iprbookshop.ru/136527 (дата обращения: 04.04.2026).

2. Мочалова, Л. А. Стратегический анализ и планирование : учебник / Л. А. Мочалова, В. И. Власов. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 168 с. – ISBN 978-5-4497-

1853-2. – Текст : электронный // IPR BOOKS. – URL: https://www.iprbookshop.ru/135515 (дата обращения: 04.04.2026).

3. Турун, Н. П. Стратегическое планирование и прогнозирование : учебное пособие (курс лекций) / Н. П. Турун. – Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2021. – 207 с. – Текст : электронный // IPR BOOKS. – URL: https://www.iprbookshop.ru/135745 (дата обращения: 04.04.2026).

4. Прогнозирование и планирование : учебное пособие / О. Г. Каратаева, М. А. Романюк, М. С. Никаноров, Т. С. Кукушкина. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 114 с. – ISBN 978-5-4497-1866-2. – Текст : электронный // IPR BOOKS. – URL: https://www.iprbookshop.ru/134683 (дата обращения: 04.04.2026).

5. Клещина, М. Г. Стратегический менеджмент. Экономическое прогнозирование : учебное пособие / М. Г. Клещина. – Москва : Издательский Дом МИСиС, 2024. – 132 с. – ISBN 978-5-907833-33-3. – Текст : электронный // IPR BOOKS. – URL: https://www.iprbookshop.ru/152699 (дата обращения: 04.04.2026).

6. Бгашев, М. В. Стратегическое управление корпорацией : учебник / М. В. Бгашев. – Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 408 с. – ISBN 978-5-4497-2223-2. – Текст : электронный // IPR BOOKS. – URL: https://www.iprbookshop.ru/131645 (дата обращения: 04.04.2026).

7. Макроэкономическое планирование и прогнозирование : учебник / В. А. Цветков, С. В. Шманев, А. М. Луговской [и др.]. – Москва : Прометей, 2023. – 504 с. – ISBN 978-5-00172-531-2. – Текст : электронный // IPR BOOKS. – URL: https://www.iprbookshop.ru/153432 (дата обращения: 04.04.2026).

8.2. Дополнительная литература

1. Гойхер, О. Л. Стратегическое планирование на муниципальном уровне : монография / О. Л. Гойхер, А. К. Кайдашова, А. Н. Кисляков [и др.]. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2025. – 153 с. – ISBN 978-5-907789-33-3. – Текст : электронный // IPR BOOKS. – URL: https://www.iprbookshop.ru/158633 (дата обращения: 04.04.2026).

2. Коляда, А. А. Следующий уровень: стратегический менеджмент новой эпохи : практическое пособие / А. А. Коляда. – Москва : Альпина ПРО, 2025. – 616 с. – ISBN 978-5-206-00086-3. – Текст : электронный // IPR BOOKS. – URL: https://www.iprbookshop.ru/148410 (дата обращения: 04.04.2026).

3. Тимофеева, Н. С. Стратегическое планирование развития регионов в условиях реализации национальных проектов : монография / Н. С. Тимофеева, О. В. Маханова, Л. Б. Гармаева, Л. А. Герда. – Улан-Удэ : Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова, 2023. – 140 с. – ISBN 978-5-8200-0527-5. – Текст : электронный // IPR BOOKS. – URL: https://www.iprbookshop.ru/158678 (дата обращения: 04.04.2026).

4. Шамгунов, Р. Н. Разработка, планирование и реализация конкурентной стратегии коммерческой компании : монография / Р. Н. Шамгунов. – Москва : Прометей, 2024. – 224 с. – ISBN 978-5-00172-573-2. – Текст : электронный // IPR BOOKS. – URL: https://www.iprbookshop.ru/153443 (дата обращения: 04.04.2026).

5. Абзалилова, Л. Р. Стратегическое планирование: кейсы инновационных компаний, отраслей и регионов : учебное пособие / Л. Р. Абзалилова, С. В. Гадельшина, И. В. Гилязутдинова. – Казань : Издательство КНИТУ, 2021. – 88 с. – ISBN 978-5-7882-3118-1. – Текст : электронный // IPR BOOKS. – URL: https://www.iprbookshop.ru/129164 (дата обращения: 04.04.2026).

6. Дорожкина, Н. В. Планирование на предприятии : учебное пособие / Н. В. Дорожкина. – Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2025. – 255 с. – ISBN 978-5-00137-518-0. – Текст : электронный // IPR BOOKS. – URL: https://www.iprbookshop.ru/155710 (дата обращения: 04.04.2026).

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 31.07.2020). – Текст : электронный // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 04.04.2026).
2. О персональных данных : федер. закон Рос. Федерации от 27.07.2006 № 152-ФЗ // КонсультантПлюс : справ.-правовая система.
3. ГОСТ Р 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. — Введ. 2012-09-01. — Москва : Стандартинформ, 2011.
4. ГОСТ Р 54871–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. — Введ. 2012-09-01. — Москва : Стандартинформ, 2011.

8.4 Интернет-ресурсы

1 http://www.evernote.com– Информационный менеджер
2 http://www.gpntb.ru- Государственная публичная научно-техническая библиотека.
3 http://www.nlr.ru - Российская национальная библиотека.
4 http://www.rsl.ru-http://www.rsl.ru/ Российская государственная библиотека.
5 http://www.integrum.ru-http://www.integrum.ru/ База данных по организациям России.
6 http://www.gosuslugi.ru/ - федеральный портал государственных услуг Российской Федерации.
7 http://kremlin.ru/- сервер органов государственной власти России.
8 http://www.duma.gov.ru/- сервер Государственной думы РФ.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).
5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.02.01 Стратегия управления человеческим капиталом

38.04.02 Менеджмент

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
Доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.т.н., доцент И.А. Коноплева

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н. Чунина А. Е.

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.01 «Стратегия управления человеческим капиталом» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
Протокол № 05 от 26.12.2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
   8.1. Основная литература
   8.2. Дополнительная литература
   8.3. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.01 «Стратегия управления человеческим капиталом» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС ***при наличии***	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
	ПК-5	Способен разработать и реализовать системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.1	Разрабатывает системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки систем операционного управления персоналом и организации работы структурного подразделения ПК-5.1.У-1 Умеет разрабатывать системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
			ПК-5.2	Реализует системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.2.З-1 Знает методы и инструменты реализации систем операционного управления персоналом, механизмы контроля и оценки результативности функционирования структурного подразделения ПК-5.2.У-1 Умеет организовывать реализацию систем операционного управления персоналом, координировать деятельность сотрудников и вносить корректировки для достижения целевых показателей подразделения
	ПК-8	Способен разработать,	ПК-8.1	Разрабатывает и реализует	ПК-8.1.З-1 Знает методы и инструменты

		реализовать и администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот		систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	разработки и реализации системы стратегического управления персоналом, требования к организации соответствующего документооборота ПК-8.1.У-1 Умеет разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот, обеспечивая их согласование со стратегией организации

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 2 з. е., 72 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 4 академических часов практических занятий,
- 60 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часа контроль

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.01 «Стратегия управления человеческим капиталом» изучается по заочной форме обучения в 3 семестре.

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины
Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации *
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Основы стратегического управления человеческими ресурсами: понятия, цели и место в системе менеджмента организации	22	1			1								20	О, Т
Тема 2	Стратегическое планирование человеческих ресурсов: методы и инструменты	24	2			2								20	О, Т
Тема 3	Корпоративная культура и компетенции как стратегические активы организации	22	1			1								20	О, Т
Промежуточная аттестация		4									4				Зачет
Итого:		**72**	**4**			**4**					**4**			**60**	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

Примечание:

** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т)*

Содержание дисциплины

Тема 1. Основы стратегического управления человеческими ресурсами: понятия, цели и место в системе менеджмента организации. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1.

Эволюция подходов к управлению персоналом: от кадрового администрирования к стратегическому управлению человеческими ресурсами (ЧР).

Ключевые понятия: «персонал», «человеческие ресурсы», «кадровый потенциал». Отличие концепции управления персоналом от концепции управления ЧР.

Цели и задачи стратегического управления ЧР. Взаимосвязь стратегии управления ЧР с общей стратегией организации. Роль HR-службы в формировании и реализации стратегии компании.

Тема 2. Стратегическое планирование человеческих ресурсов: методы и инструменты. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1.

Понятие и этапы стратегического планирования ЧР. Анализ внешней и внутренней среды организации (PEST-анализ, SWOT-анализ в HR-менеджменте);

Прогнозирование потребности в персонале: количественный и качественный аспекты. Методы оценки текущего кадрового потенциала.

Разработка кадровой политики как основы HR-стратегии. Планирование привлечения, развития и удержания персонала.

Система сбалансированных показателей (BSC) в управлении ЧР.

Тема 3. Корпоративная культура и компетенции как стратегические активы организации. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1.

Понятие корпоративной культуры, её элементы и типы. Влияние корпоративной культуры на реализацию стратегии организации. Формирование и развитие корпоративной культуры в рамках HR-стратегии.

Концепция компетенций: виды компетенций (корпоративные, профессиональные, личностные). Модель компетенций как инструмент стратегического управления ЧР. Оценка и развитие компетенций персонала.

HR-брендинг и его роль в привлечении талантов в соответствии со стратегией компании.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.02.01 «Стратегия управления человеческим капиталом» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или

несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	ECTS
60 – 90	Зачтено	Passed
0 – 59	Не зачтено	No passed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.01 «Стратегия управления человеческим капиталом» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Основы стратегического управления человеческими ресурсами: понятия, цели и место в системе менеджмента организации. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1.

Темы для устного опроса:

1. Эволюция подходов к управлению персоналом: от кадрового администрирования к стратегическому управлению человеческими ресурсами (ЧР).
2. Ключевые понятия: «персонал», «человеческие ресурсы», «кадровый потенциал».
3. Отличие концепции управления персоналом от концепции управления ЧР.
4. Цели и задачи стратегического управления ЧР.
5. Взаимосвязь стратегии управления ЧР с общей стратегией организации.
6. Роль HR-службы в формировании и реализации стратегии компании.

Примерные тесты по теме 1 (контрольная точка 1):

Тема 2. Стратегическое планирование человеческих ресурсов: методы и инструменты. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1.

Темы для устного опроса:

1. Понятие и этапы стратегического планирования ЧР. Анализ внешней и внутренней среды организации (PEST-анализ, SWOT-анализ в HR-менеджменте);
2. Прогнозирование потребности в персонале: количественный и качественный аспекты.
3. Методы оценки текущего кадрового потенциала.
4. Разработка кадровой политики как основы HR-стратегии.
5. Планирование привлечения, развития и удержания персонала.

6. Система сбалансированных показателей (BSC) в управлении ЧР.

Примерные тесты по теме 2 (контрольная точка 2):

Тема 3. Корпоративная культура и компетенции как стратегические активы организации. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1.

Темы для устного опроса:

1. Понятие корпоративной культуры, её элементы и типы.
2. Влияние корпоративной культуры на реализацию стратегии организации.
3. Формирование и развитие корпоративной культуры в рамках HR-стратегии.
4. Концепция компетенций: виды компетенций (корпоративные, профессиональные, личностные).
5. Модель компетенций как инструмент стратегического управления ЧР.
6. Оценка и развитие компетенций персонала.
7. HR-брендинг и его роль в привлечении талантов в соответствии со стратегией компании..

Примерные тесты по теме 3 (контрольная точка 3):

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1. Основы стратегического управления человеческими ресурсами: понятия, цели и место в системе менеджмента организации. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается

только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Что отличает концепцию стратегического управления человеческими ресурсами (ЧР) от традиционного управления персоналом?

1. Фокус исключительно на административных задачах (оформление документов, учёт отпусков).

2. Ориентация на краткосрочные задачи и оперативное решение кадровых вопросов.

3. Интеграция HR-стратегии с общей стратегией организации, фокус на развитии кадрового потенциала.

4. Отказ от планирования потребности в персонале.

Какая из перечисленных задач не относится к целям стратегического управления человеческими ресурсами?

1. Обеспечение организации квалифицированными сотрудниками в нужном количестве.

2. Создание условий для развития и максимальной реализации потенциала персонала.

3. Минимизация затрат на персонал любой ценой, в т.ч. за счёт снижения квалификации сотрудников.

4. Формирование корпоративной культуры, поддерживающей стратегические цели компании.

Какую роль играет HR-служба в рамках стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами?

1. Выполняет исключительно функции кадрового делопроизводства и оформления трудовых договоров.

2. Является пассивным исполнителем распоряжений топ-менеджмента без участия в принятии стратегических решений.

3. Выступает стратегическим партнёром руководства, участвует в формировании и реализации бизнес-стратегии через управление персоналом.

4. Занимается только подбором новых сотрудников, не вмешиваясь в работу с уже имеющимся персоналом.

КТ – 2

Тема 2. Стратегическое планирование человеческих ресурсов: методы и инструменты. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какой инструмент стратегического анализа позволяет оценить внешние макрофакторы, влияющие на потребность организации в человеческих ресурсах (экономические, политические, социальные, технологические и др.)?

1. Матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы).
2. PEST-анализ.
3. ABC-анализ.
4. Диаграмма Исикавы.

Что является ключевым результатом этапа прогнозирования потребности в персонале при стратегическом планировании ЧР?

1. Список текущих сотрудников с указанием их должностей и зарплат.
2. График отпусков и больничных на следующий год.
3. Количественная и качественная оценка необходимого персонала (сколько человек и с какими компетенциями потребуется в будущем).
4. Отчёт о текучести кадров за последние 3 года.

КТ – 3

Тема 3. Корпоративная культура и компетенции как стратегические активы организации. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Что из перечисленного не является элементом корпоративной культуры?

1. Миссия и ценности компании.
2. Традиции и ритуалы организации.
3. Должностные инструкции и регламенты выполнения задач.
4. Стиль общения и взаимодействия между сотрудниками.

Для чего организации разрабатывают модель компетенций?

1. Чтобы сократить расходы на обучение персонала.
2. Для формального соответствия требованиям трудового законодательства.
3. Чтобы унифицировать требования к сотрудникам, связать развитие персонала со стратегическими целями и повысить эффективность работы.
4. Чтобы заменить систему KPI (ключевых показателей эффективности).

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных вариантов.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какая из перечисленных задач не относится к целям стратегического управления человеческими ресурсами?

1. Обеспечение организации квалифицированными сотрудниками в нужном количестве.
2. Создание условий для развития и максимальной реализации потенциала персонала.
3. Минимизация затрат на персонал любой ценой, в т.ч. за счёт снижения квалификации сотрудников.
4. Формирование корпоративной культуры, поддерживающей стратегические цели компании.

Какую роль играет HR-служба в рамках стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами?

1. Выполняет исключительно функции кадрового делопроизводства и оформления трудовых договоров.
2. Является пассивным исполнителем распоряжений топ-менеджмента без участия в принятии стратегических решений.
3. Выступает стратегическим партнёром руководства, участвует в формировании и реализации бизнес-стратегии через управление персоналом.
4. Занимается только подбором новых сотрудников, не вмешиваясь в работу с уже имеющимся персоналом.

Задания закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из предложенных вариантов:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, а), в) или 1,2,3).

Какие методы используются для прогнозирования количественной потребности в персонале? Выберите все подходящие варианты:

1. Экстраполяция текущих показателей численности персонала на будущий период.
2. Анализ модели компетенций для каждой должности.
3. Расчёт на основе планируемых объёмов производства или продаж.
4. Метод Дельфи для оценки будущих кадровых потребностей.
5. Проведение ассессмент-центра для действующих сотрудников.

Какие инструменты помогают анализировать внутреннюю среду организации при стратегическом планировании ЧР? Выберите все верные варианты:

1. PEST-анализ.
2. Аудит кадрового потенциала (оценка квалификации, опыта, компетенций персонала).
3. Анализ текучести кадров и причин увольнений.
4. SWOT-анализ (внутренние сильные и слабые стороны).
5. Исследование рынка труда и зарплат в отрасли.

Что входит в основные элементы кадровой политики как основы HR-стратегии? Выберите все правильные ответы:

1. Принципы подбора и адаптации новых сотрудников.
2. Система мотивации и оплаты труда.
3. Регламент технического обслуживания оборудования.
4. Стратегия развития и обучения персонала.
5. Правила корпоративной этики и коммуникации.

Задание закрытого типа на установление соответствия

1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Соотнесите элементы корпоративной культуры с их примерами

Элементы корпоративной культуры

А. Ценности

Б. Символы и ритуалы

В. Миссия

Г. Традиции

Примеры:

1. Еженедельные планёрки отдела, традиция поздравлять сотрудников с днём рождения
2. Миссия компании: «Делать мир лучше через инновации»
3. Фирменный стиль компании, логотип, слоган
4. «Ценим командную работу, честность и уважение к клиентам»

Соотнесите виды компетенций с их характеристиками

Виды компетенций

А. Корпоративные (ценностные) компетенции

Б. Профессиональные (функциональные) компетенции

В. Управленческие компетенции

Г. Личностные (мягкие) компетенции

Характеристики:

1. Навыки работы с конкретным программным обеспечением, знание отраслевых стандартов

2. Способность принимать решения в условиях неопределённости, стратегическое мышление

3. Умение работать в команде, соблюдение этических норм компании

4. Эмоциональный интеллект, коммуникабельность, стрессоустойчивость

Соотнесите инструменты работы с корпоративной культурой и компетенциями с их целями

Инструменты

А. Модель компетенций

Б. Тренинги и программы развития

В. HR-брендинг

Г. Ценностное интервью при подборе

Цели:

1. Привлечение талантливых специалистов, формирование позитивного имиджа работодателя

2. Определение стандартов поведения и навыков для каждой должности

3. Повышение квалификации сотрудников, развитие необходимых компетенций

4. Оценка соответствия кандидата корпоративной культуре компании

Вопросы на последовательность

Установите правильную последовательность этапов формирования корпоративной культуры в организации

А. Внедрение корпоративных стандартов и ритуалов (дресс-код, традиции, внутренние коммуникации).

Б. Оценка текущего состояния корпоративной культуры (аудит, опросы сотрудников).

В. Закрепление и поддержание сформированной культуры (обучение, HR-брендинг, обратная связь).

Г. Определение миссии и базовых ценностей компании.

Д. Разработка конкретных правил поведения и норм взаимодействия на основе ценностей.

Установите правильную последовательность шагов разработки и внедрения модели компетенций

А. Валидация модели (тестирование на пилотной группе, сбор обратной связи).

Б. Определение стратегических целей компании и их влияние на требования к персоналу.

В. Внедрение модели в HR-процессы (подбор, оценка, обучение, карьера).

Г. Формирование профилей компетенций для конкретных должностей.

Д. Выделение ключевых компетенций (корпоративных, профессиональных, личностных).

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно

делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть

объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Сорокина, О. Г. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие / О. Г. Сорокина, И. А. Полякова. — Москва : МУИВ, 2024. — 140 с. — ISBN 978-5-9580-0754-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/443048

2. Токарева, Ю. А. Стратегическое управление персоналом: учебно-методическое пособие / Ю. А. Токарева, Е. О. Гаспарович. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2024. — 296 с. — ISBN 978-5-7996-3846-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/157041.html

8.2. Дополнительная литература

1. Севек, В. К. Управление человеческим капиталом в условиях модернизации экономики : монография / В. К. Севек, А. Э. Чульдум. — Кызыл : Издательство Тувинского государственного университета, 2023. — 80 с. — ISBN 978-5-91178-217-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/149495.html

2. Эсаулова И.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Эсаулова И.А.. — 3-е изд. — Пермь : Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 2023. — 218 с. — ISBN 978-5-398-03098-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/151539.html

8.3. Интернет-ресурсы

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: http://www.edulib.ru/
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm
3. Базы данных ИНИОН. Режим доступа: http://www.inion.ru/product/db.htm
4. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: http://ecsocman.edu.ru/
5. Библиотека федерального портала «Российское образование». Режим доступа: http://www.edu.ru/
6. Библиотека учебной и научной литературы русского гуманитарного интернет университета. Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).
5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.02.02 Экономика труда

38.04.02 Менеджмент

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
Доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.т.н., доцент И.А. Коноплева

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н. Чунина А. Е.

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.02 «Экономика труда» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
Протокол № 05 от 26.12.2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
   8.1. Основная литература
   8.2. Дополнительная литература
   8.3. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.02 «Экономика труда» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС ***(при наличии)***	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
	ПК-5 Способен разработать и реализовать системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.1 Разрабатывает системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки систем операционного управления персоналом и организации работы структурного подразделения ПК-5.1.У-1 Умеет разрабатывать системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
		ПК-5.2 Реализует системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.2.З-1 Знает методы и инструменты реализации систем операционного управления персоналом, механизмы контроля и оценки результативности функционирования структурного подразделения ПК-5.2.У-1 Умеет организовывать реализацию систем операционного управления персоналом, координировать деятельность сотрудников и вносить корректировки для достижения целевых показателей подразделения
	ПК-8 Способен разработать, реализовать и администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.1 разрабатывает и реализует систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки и реализации системы стратегического управления персоналом, требования к организации соответствующего документооборота ПК-8.1.У-1 Умеет разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот, обеспечивая их согласование со стратегией организации

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 3 з. е., 108 академических часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 8 академических часов практических занятий,
- 92 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часов контроль

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.02 «Экономика труда» изучается по заочной форме обучения в 3 семестре.

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.

Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации *
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Труд как экономическая категория: сущность, функции и виды	26	1			2								23	О, Т
Тема 2	Рынок труда: структура, механизмы функционирования и регулирование	26	1			2								23	О, Т
Тема 3	Производительность и эффективность труда: измерение, факторы роста и резервы	26	1			2								23	О, Т
Тема 4	Организация и оплата труда на предприятии	26	1			2								23	О, Т
Промежуточная аттестация		4									4				Зачет с оценкой
Итого:		**108**	**4**			**8**					**4**			**92**	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

Примечание:

** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т)*

Содержание дисциплины

Тема 1. Труд как экономическая категория: сущность, функции и виды. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1

Предмет и задачи дисциплины «Экономика труда».

Понятие труда, его социально-экономическая сущность.

Функции труда в развитии общества и экономики.

Виды труда: физический и умственный, квалифицированный и неквалифицированный, репродуктивный и творческий.

Труд как фактор производства: место и роль в современной экономике.

Взаимосвязь экономики труда с другими научными дисциплинами (экономика, социология, менеджмент и т. д.).

Тема 2. Рынок труда: структура, механизмы функционирования и регулирование. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1

Понятие и структура рынка труда.

Спрос и предложение на рынке труда: факторы формирования.

Сегментация рынка труда, его модели и особенности в РФ.

Занятость населения: виды, формы, критерии эффективной занятости.

Безработица: виды, причины возникновения, социально-экономические последствия.

Государственное регулирование рынка труда и политика занятости.

Современные тенденции развития рынка труда (гибкие формы занятости, удалённая работа и др.).

Тема 3 Производительность и эффективность труда: измерение, факторы роста и резервы. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1

Понятие производительности труда, её значение для экономики предприятия и страны.

Методы измерения производительности труда: натуральный, трудовой, стоимостной.

Показатели производительности: выработка и трудоёмкость, их расчёт.

Факторы и резервы роста производительности труда (технические, организационные, социально-экономические).

Анализ динамики производительности труда на предприятии.

Связь производительности труда с уровнем заработной платы и конкурентоспособностью организации.

Тема 4. Организация и оплата труда на предприятии. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1

Принципы и задачи организации труда на предприятии.

Нормирование труда: виды норм, методы нормирования, роль в управлении персоналом.

Формы и системы оплаты труда: повременная, сдельная, коллективная, премиальная.

Тарифная система: элементы, тарифные сетки, разряды, коэффициенты.

Бестарифные системы оплаты труда, гибкие системы вознаграждения.

Фонд оплаты труда: состав, планирование, распределение.

Регулирование оплаты труда: государственное, договорное, рыночное.

Современные подходы к мотивации и стимулированию труда: нематериальные и материальные методы.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.02.02 «Экономика труда» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.02 «Экономика труда» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Труд как экономическая категория: сущность, функции и виды. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1

Темы для устного опроса:

1. Предмет и задачи дисциплины «Экономика труда».
2. Понятие труда, его социально-экономическая сущность.
3. Функции труда в развитии общества и экономики.
4. Виды труда: физический и умственный, квалифицированный и неквалифицированный, репродуктивный и творческий.
5. Труд как фактор производства: место и роль в современной экономике.
6. Взаимосвязь экономики труда с другими научными дисциплинами (экономика, социология, менеджмент и т.д.).

Примерные тесты по теме 1 (контрольная точка 1).

Тема 2. Рынок труда: структура, механизмы функционирования и регулирование. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1

Темы для устного опроса:

1. Понятие и структура рынка труда.
2. Спрос и предложение на рынке труда: факторы формирования.
3. Сегментация рынка труда, его модели и особенности в РФ.
4. Занятость населения: виды, формы, критерии эффективной занятости.
5. Безработица: виды, причины возникновения, социально-экономические последствия.
6. Государственное регулирование рынка труда и политика занятости.
7. Современные тенденции развития рынка труда (гибкие формы занятости, удалённая работа и др.).

Примерные тесты по теме 2 (контрольная точка 2):

Тема 3. Производительность и эффективность труда: измерение, факторы роста и резервы. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1

Темы для устного опроса:

1. Понятие производительности труда, её значение для экономики предприятия и страны.
2. Методы измерения производительности труда: натуральный, трудовой, стоимостной.
3. Показатели производительности: выработка и трудоёмкость, их расчёт.
4. Факторы и резервы роста производительности труда (технические, организационные, социально-экономические).
5. Анализ динамики производительности труда на предприятии.
6. Связь производительности труда с уровнем заработной платы и конкурентоспособностью организации.

Примерные тесты по теме 3 (контрольная точка 3)

Тема 4. Организация и оплата труда на предприятии. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1

Темы для устного опроса:

1. Принципы и задачи организации труда на предприятии.
2. Нормирование труда: виды норм, методы нормирования, роль в управлении персоналом.
3. Формы и системы оплаты труда: повременная, сдельная, коллективная, премиальная.
4. Тарифная система: элементы, тарифные сетки, разряды, коэффициенты.
5. Бестарифные системы оплаты труда, гибкие системы вознаграждения.
6. Фонд оплаты труда: состав, планирование, распределение.
7. Регулирование оплаты труда: государственное, договорное, рыночное.
8. Современные подходы к мотивации и стимулированию труда: нематериальные и материальные методы

Примерные тесты по теме 4 (контрольная точка 4)

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2

(двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,15	15
КТ 2	100	0,15	15
КТ 3	100	0,15	15
КТ 4	100	0,15	15
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ - 1

Тема 1. Труд как экономическая категория: сущность, функции и виды. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или B).

Что является основным признаком трудовой деятельности с экономической точки зрения?

A. Целесообразность и направленность на создание благ.

B. Получение морального удовлетворения.

C. Реализация творческих способностей.

D. Развитие личностных качеств.

Какой вид труда связан с выполнением стандартных операций, не требующих специальной подготовки?

A. Квалифицированный труд.

B. Творческий труд.

C. Неквалифицированный труд.

D. Умственный труд.

КТ – 2

Тема 2. Стратегическое планирование человеческих ресурсов: методы и инструменты. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Является ли безработица естественным элементом современного рынка труда?

A. Да.

B. Нет.

Что отражает понятие «занятость населения»?

A. Наличие у человека хобби.

B. Участие людей в общественно полезной деятельности, приносящей доход.

C. Количество людей, получающих пособия.

D. Число студентов высших учебных заведений.

Верно ли, что государственное регулирование рынка труда включает только выплату пособий по безработице?

A. Да.

B. Нет.

КТ – 3

Тема 3. Корпоративная культура и компетенции как стратегические активы организации. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какой показатель отражает количество продукции, произведённой в единицу времени?

A. Трудоёмкость.

B. Выработка.

C. Фондоотдача.

D. Рентабельность.

Может ли внедрение новых технологий способствовать росту производительности труда?

A. Да.

B. Нет.

Верно ли, что повышение заработной платы всегда приводит к росту производительности труда?

A. Да.

B. Нет.

КТ – 4

Тема 4. Инвестиции и стратегии развития человеческого капитала. ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-8.1

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или B).

Что такое нормирование труда?
A. Установление норм поведения на рабочем месте.
B. Определение необходимых затрат времени на выполнение работы.
C. Распределение обязанностей между сотрудниками.
D. Контроль за соблюдением трудовой дисциплины.

Какая система оплаты труда предполагает начисление заработной платы в зависимости от объёма произведённой продукции?
A. Повременная.
B. Сдельная.
C. Премиальная.
D. Окладная.

Верно ли, что тарифная система включает тарифные ставки, разряды и коэффициенты?
A. Да.
B. Нет.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на

бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Задания закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из предложенных вариантов:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, а), в) или 1,2,3).

Какие факторы влияют на формирование спроса на рынке труда? Выберите все верные варианты.

A. Уровень заработной платы.
B. Производительность труда.
C. Демографическая ситуация.
D. Государственная политика в области занятости.
E. Технологический уровень производства.

Какие категории населения включаются в состав экономически активного населения? Выберите все подходящие варианты.

A. Занятые в экономике.
B. Безработные, активно ищущие работу.
C. Студенты дневных отделений вузов.
D. Пенсионеры, не работающие и не ищущие работу.
E. Самозанятые граждане.

Какие меры относятся к активной политике государства на рынке труда? Выберите все правильные варианты.

A. Выплата пособий по безработице.
B. Организация общественных работ.
C. Профессиональное обучение и переобучение безработных.
D. Содействие самозанятости.
E. Установление минимального размера оплаты труда.

Какие виды безработицы выделяют в экономической теории? Выберите все верные варианты.

A. Фрикционная.
B. Сезонная.
C. Циклическая.
D. Структурная.
E. Постоянная.

Вопросы на последовательность

Установите правильную последовательность этапов разработки системы оплаты труда на предприятии:

A. Утверждение системы оплаты труда и её документальное оформление.

B. Анализ текущей системы оплаты труда (если есть) и определение целей новой системы.

C. Выбор форм и систем оплаты труда с учётом специфики деятельности.

D. Расчёт тарифных ставок, окладов, премиальных коэффициентов.

E. Согласование проекта с заинтересованными сторонами (профсоюз, руководство).

Расположите в правильной последовательности этапы нормирования труда:

A. Анализ трудового процесса и разделение его на элементы.

B. Установление норм времени, выработки, обслуживания или численности.

C. Выбор методов нормирования (аналитические, опытно-статистические и т. д.).

D. Проведение замеров и хронометража рабочих операций.

E. Внедрение норм и их корректировка в процессе работы.

Восстановите последовательность действий при планировании фонда оплаты труда (ФОТ):

A. Расчёт премиальной части и иных стимулирующих выплат.

B. Определение численности персонала по категориям.

C. Расчёт основной заработной платы (оклады, тарифные ставки).

D. Учёт обязательных отчислений (страховые взносы, НДФЛ и т. д.).

E. Прогнозирование изменений в штатном расписании и зарплатной политике.

Установите последовательность шагов при внедрении бестарифной системы оплаты труда:

A. Определение коэффициента трудового участия (КТУ) для каждого сотрудника.

B. Оценка квалификационного уровня работников.

C. Распределение коллективного заработка между сотрудниками на основе КТУ.

D. Определение общего фонда оплаты труда для коллектива.

E. Разработка критериев оценки квалификационного уровня и КТУ.

Расположите в логической последовательности этапы пересмотра системы оплаты труда в связи с инфляцией и ростом цен:

A. Индексация заработной платы в соответствии с утверждённым порядком.

B. Принятие решения руководством и оформление локальных нормативных актов.

C. Анализ динамики потребительских цен и уровня инфляции.

D. Оценка финансовых возможностей предприятия для проведения индексации.

E. Уведомление работников об изменениях в системе оплаты труда.

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.

0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если

программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://Ims.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Костюченко, Т. Н. Экономика труда : учебное пособие / Т. Н. Костюченко, А. Р. Байчерова. — Ставрополь : СтГАУ, 2024. — 160 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/462341

2. Лебедева, Н. Ю. Экономика труда : учебное пособие / Н. Ю. Лебедева. — Пермь : ПНИПУ, 2024. — 117 с. — ISBN 978-5-398-03135-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/492407

3. Щепакин, М. Б. Экономика труда : учебник / М.Б. Щепакин, А.С. Молчан, Э.Ф. Хандамова. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2023. — 400 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0447-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1914180

8.2. Дополнительная литература

1. Скляревская, В. А. Экономика труда : учебник / В. А. Скляревская. - 4-е изд. - Москва : Дашков и К, 2023. - 302 с. - ISBN 978-5-394-05165-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2085962

2. Алиев, И. М. Экономика труда : учебник и практикум для вузов / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 521 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18017-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/587562

8.3. Интернет-ресурсы

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: http://www.edulib.ru/
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm
3. Базы данных ИНИОН. Режим доступа: http://www.inion.ru/product/db.htm
4. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: http://ecsocman.edu.ru/
5. Библиотека федерального портала «Российское образование». Режим доступа: http://www.edu.ru/
6. Библиотека учебной и научной литературы русского гуманитарного интернет университета. Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.02.03 Правовое обеспечение управления персоналом

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н. А. Е. Чунина

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н. доцент А. Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
Протокол № 05 от 26.12.2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.03 Правовое обеспечение управления персоналом обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**
Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации	ПК-7	Способен администрировать процессы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации и соответствующего документооборота	Осуществляет администрирование процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-7.1.З-1 Знает регламенты и инструменты администрирования операционных процессов управления персоналом ПК-7.1.У-1 Умеет администрировать процессы операционного управления персоналом
			Осуществляет администрирование документооборота процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-7.2.З-1 Знает регламенты и инструменты администрирования документооборота процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации ПК-7.2.У-1 Умеет осуществлять администрирование документооборота процессов операционного управления

				персоналом и работы структурного подразделения организации
	ПК-8	Способен разработать, реализовать и администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	Администрирует систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.2.З-1 Знает регламенты и инструменты администрирования системы стратегического управления персоналом, требования к организации, ведению и контролю соответствующего документооборота ПК-8.2.У-1 Умеет администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот, контролировать соблюдение процедур и координировать взаимодействие участников стратегических HR-процессов

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины 2 зачетных единицы, 72 академических часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часа лекций,
- 4 академических часа практических занятий,
- 60 часа академических часа самостоятельной работы
- 4 часа зачет

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.03 Правовое обеспечение управления персоналом изучается по заочной форме обучения в 3 семестре.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных при изучении школьной программы. Освоение дисциплины необходимо при изучении дисциплин Б1.О.01 Современный менеджмент, Б1.О.06 Современные коммуникации в менеджменте

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Роль и значение правового регулирования трудовых отношений в управлении человеческими ресурсами организации	17	2											15	О, Д, КЛ
Тема 2	Развитие, преемственность норм трудового права и соотношение с управлением персоналом.	17	2											15	О, Д, КЛ

Тема 3	Набор персонала: технологии управления персоналом и правовое регулирование нормами трудового права. Прекращение трудового договора: правовые и управленческие аспекты	17				2							15	О, Д, КЛ
Тема 4	Трудовое право и управление поведением персонала. Ответственность работодателя за нарушение трудового законодательства и прав работников.	17				2							15	О, Д, КЛ
Промежуточная аттестация		4												**Зачет**
Итого		72	4	0	0	4	0	0	0				60	

Используемые сокращения:
Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);
ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);
ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);
КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);
ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.
СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.
Примечание: * – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом; ** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), проверка конспекта лекций (КЛ), тестирование (Т).

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Роль и значение правового регулирования трудовых отношений в управлении человеческими ресурсами организации

Историческое развитие теории управления человеческими ресурсами. Определение понятий: кадры, персонал, человеческие ресурсы. 2. Основные отличительные особенности понятий: персонал и человеческие ресурсы. 3. Понятие и виды источников правового регулирования трудовых отношений. Их влияние на формирование политики и стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

Тема 2. Развитие, преемственность норм трудового права и соотношение с управлением персоналом.

Понятие и виды форм применения труда. Анализ возможностей использования различных форм применения труда в процессе кадрового планирования. 2. Соотношение труда на условиях трудового договора, договора подряда и заемного труда. 3. Нетрадиционные формы привлечения к труду: аутсорсинг, аутстаффинг, подбор временного персонала (temporary staffing), применение систем удаленного труда. 4. Особенности привлечения иностранной рабочей силы. Понятие рекрутирования. 5. Правовые требования к построению процесса подбора персонала.

Тема 3. Набор персонала: технологии управления персоналом и правовое регулирование нормами трудового права. Прекращение трудового договора: правовые и управленческие аспекты.

Механизмы правового опосредования изменений условий труда и условий трудового договора. Ученический договор. Правовые основы формирования компетенций персонала. Правовые формы высвобождения персонала. Порядок прекращения трудового договора по инициативе работодателя. Правовое оформление сокращения численности и штата в организации. Прекращение трудового договора по инициативе работника. Прекращение трудового договора по соглашению сторон. Прекращение трудового договора по обстоятельствам, независящим от воли сторон. Правовые гарантии работникам в случае прекращения трудовых отношений с работодателем.

Тема 4. Трудовое право и управление поведением персонала. Ответственность работодателя за нарушение трудового законодательства и прав работников.

Понятие и виды юридической ответственности за правонарушения в сфере труда. Дисциплинарная и материальная ответственность. Материальная ответственность работодателя за причинение работнику морального вреда. Понятие и особенности индивидуальных и коллективных трудовых споров. Процедуры рассмотрения и разрешения трудовых споров. Примирение и посредничество в системе разрешения трудовых конфликтов. Характеристика правового регулирования забастовок и локаутов. Судебная и административная защита индивидуальных трудовых прав работников. Самозащита как способ защиты трудовых прав и интересов работника, ее пределы. Понятие моббинга, пути его предупреждения в профессиональной среде. Правовые средства защиты от дискриминации в сфере труда. Медиация как способ разрешения трудовых конфликтов. Правовые и организационные риски работодателя, связанные с нарушением законодательства о труде

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.02.03 Правовое обеспечение управления персоналом входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ, решение ситуационных задач и заданий.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную, бинарную системы и ECTS

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.03 Правовое обеспечение управления персоналом используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

устный опрос, тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Вопросы для устного опроса:

1. Назовите теории управления человеческими ресурсами.
2. Дайте определение понятий: кадры, персонал, человеческие ресурсы.
3. Назовите основные отличительные особенности понятий: персонал и человеческие ресурсы.
4. Назовите виды источников правового регулирования трудовых отношений.
5. Охарактеризуйте их влияние на формирование политики и стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

Тестовые задания

Вопрос 1. Какой этап развития теории управления человеческими ресурсами характеризуется переходом от административно-учётного подхода к стратегическому инвестированию в человеческий капитал?

А) Классическая школа менеджмента (Ф. Тейлор, А. Файоль)

Б) Школа человеческих отношений (Э. Мэйо, А. Маслоу)

В) Стратегическое управление человеческими ресурсами (1990-е гг. – н.в.)

Г) Промышленная революция (Р. Оуэн, Ч. Бэббидж)

Правильный ответ: В

Вопрос 2. Какое определение наиболее точно отражает сущность понятия «человеческие ресурсы»?

А) Постоянный штатный состав работников, прошедших профессиональную подготовку

Б) Категория работников, объединённых по признаку принадлежности к организации

В) Совокупность функциональных характеристик работников и их потенциальных возможностей развития, способности к творчеству и самоорганизации

Г) Всё трудоспособное население страны или региона

Правильный ответ: В

Вопрос 3. Какое из перечисленных отличий характеризует управление человеческими ресурсами в сравнении с управлением персоналом?

А) Фокус на минимизации издержек на воспроизводство рабочей силы

Б) Пассивная, реактивная кадровая политика

В) Ответственность за кадровые вопросы лежит преимущественно на кадровой службе

Г) Активная, проактивная стратегия, ориентированная на долгосрочные цели организации

Правильный ответ: Г

Вопрос 4. Какой источник правового регулирования трудовых отношений в РФ обладает высшей юридической силой после Конституции РФ?

А) Федеральные законы

Б) Международные договоры и конвенции РФ

В) Постановления Правительства РФ

Г) Локальные нормативные акты организации

Правильный ответ: Б

Вопрос 5. Каким образом правовое регулирование трудовых отношений влияет на формирование стратегии управления человеческими ресурсами в организации?

А) Исключительно ограничивает возможности работодателя в кадровых решениях

Б) Задаёт обязательные рамки, но также создаёт возможности для формирования конкурентных преимуществ через соблюдение и опережение правовых норм

В) Не оказывает существенного влияния, так как стратегия определяется только рыночными факторами

Г) Требует полного отказа от гибких форм занятости и инновационных подходов к управлению персоналом

Правильный ответ: Б

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы для устного опроса:

1. Опишите виды форм применения труда.
2. Как проводится аализ возможностей использования различных форм применения труда в процессе кадрового планирования.
3. Опишите особенности трудового договора, договора подряда и заемного труда.
4. Охарактеризуйте нетрадиционные формы привлечения к труду: аутсорсинг, аутстаффинг, подбор временного персонала, применение систем удаленного труда.
5. В чем особенности привлечения иностранной рабочей силы.
6. Назовите правовые требования к построению процесса подбора персонала.

Тестовые задания

Вопрос 1. Какая из перечисленных форм применения труда характеризуется тем, что работник выполняет трудовую функцию лично, подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка работодателя и получает гарантированную оплату труда?

А) Договор гражданско-правового характера (подряд, оказание услуг)

Б) Трудовой договор

В) Заемный труд (аутстаффинг)

Г) Аутсорсинг бизнес-процессов

Правильный ответ: Б

Вопрос 2. В чём заключается ключевое различие между аутсорсингом и аутстаффингом?

А) Аутсорсинг предполагает передачу бизнес-процесса сторонней организации, а аутстаффинг — временную передачу персонала в пользование другой компании при сохранении формальных трудовых отношений с агентством

Б) Аутсорсинг применяется только к производственным функциям, а аутстаффинг — только к управленческим

В) При аутсорсинге персонал переходит в штат заказчика, при аутстаффинге — остаётся у исполнителя

Г) Различий нет, это синонимы

Правильный ответ: А

Вопрос 3. Какие особенности необходимо учитывать при привлечении иностранной рабочей силы в РФ?

А) Иностранные граждане могут работать в РФ без каких-либо ограничений при наличии загранпаспорта

Б) Работодатель обязан проверять наличие у иностранного работника действительных документов, дающих право на работу (патент, разрешение на работу, разрешение на временное проживание и др.), и уведомлять миграционные органы о заключении и расторжении договоров

В) Иностранные работники не подлежат обязательному социальному страхованию в РФ

Г) Привлечение иностранных работников не требует соблюдения норм ТК РФ

Правильный ответ: Б

Вопрос 4. Что понимается под рекрутированием в системе управления человеческими ресурсами?

А) Процесс адаптации новых сотрудников в организации

Б) Процесс поиска, привлечения и отбора кандидатов на вакантные должности

В) Процесс оценки эффективности работы персонала

Г) Процесс увольнения сотрудников по инициативе работодателя

Правильный ответ: Б

Вопрос 5. Какое из перечисленных требований является обязательным при построении процесса подбора персонала с точки зрения российского законодательства?

А) Обязательное проведение тестирования всех кандидатов на полиграфе

Б) Запрет на необоснованный отказ в заключении трудового договора, в том числе по дискриминационным основаниям (пол, раса, возраст, религия и др.)

В) Обязательное согласование кандидатур с профсоюзной организацией

Г) Обязательная публикация вакансии только на официальных государственных порталах

Правильный ответ: Б

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы для устного опроса:

1. Охарактеризуйте механизмы правового опосредования изменений условий труда и условий трудового договора.
2. что такое ученический договор.
3. Охарактеризуйте правовые основы формирования компетенций персонала правовые формы высвобождения персонала и порядок прекращения трудового договора по инициативе работодателя.
4. Как проводится правовое оформление сокращения численности и штата в организации
5. Опишите прекращение трудового договора по инициативе работника, по соглашению сторон, по обстоятельствам, независящим от воли сторон.
6. Охарактеризуйте правовые гарантии работникам в случае прекращения трудовых отношений с работодателем.

Тестовые задания

Вопрос 1. В каком случае работодатель вправе в одностороннем порядке изменить определенные сторонами условия трудового договора (за исключением изменения трудовой функции работника)?

А) В любом случае по своему усмотрению, уведомив работника за 1 день

Б) Только при изменении организационных или технологических условий труда, уведомив работника в письменной форме не позднее чем за 2 месяца

В) Только с письменного согласия работника, независимо от причин изменений

Г) Только при реорганизации юридического лица без уведомления работника

Правильный ответ: Б

Вопрос 2. Что представляет собой ученический договор в соответствии с трудовым законодательством РФ?

А) Договор между образовательной организацией и студентом о прохождении практики

Б) Договор между работодателем и работником (или лицом, принимаемым на работу), по которому работодатель обязуется обеспечить профессиональное обучение, а обучающийся — отработать после обучения определённый срок по трудовому договору

В) Договор гражданско-правового характера на выполнение учебных заданий

Г) Коллективный договор, включающий положения о повышении квалификации персонала

Правильный ответ: Б

Вопрос 3. По какому основанию работодатель НЕ вправе расторгнуть трудовой договор по своей инициативе согласно ст. 81 ТК РФ?

А) Ликвидация организации или прекращение деятельности ИП

Б) Неоднократное неисполнение работником трудовых обязанностей без уважительных причин, при наличии дисциплинарного взыскания

В) Беременность работницы (за исключением случаев ликвидации организации)

Г) Однократное грубое нарушение трудовых обязанностей (прогул, появление в состоянии опьянения, разглашение охраняемой законом тайны и др.)

Правильный ответ: В

Вопрос 4. Какова обязательная процедура увольнения работника по собственному желанию (по инициативе работника)?

А) Работодатель вправе уволить работника в любой день без предупреждения

Б) Работник должен предупредить работодателя в письменной форме не позднее чем за 2 недели; по соглашению сторон срок может быть изменён; работодатель обязан издать приказ и произвести полный расчёт в последний день работы

В) Работник обязан отработать 1 месяц независимо от согласия работодателя

Г) Увольнение по собственному желанию возможно только с письменного разрешения профсоюза

Правильный ответ: Б

Вопрос 5. Какие гарантии предоставляются работнику при увольнении в связи с сокращением численности или штата организации?

А) Только выплата заработной платы за отработанное время

Б) Уведомление под подпись не менее чем за 2 месяца, предложение имеющихся вакансий, выплата выходного пособия в размере среднего месячного заработка, сохранение среднего заработка на период трудоустройства (до 2–3 месяцев), преимущественное право на оставление на работе при равной производительности

В) Гарантии не предусмотрены, работодатель вправе уволить без объяснения причин

Г) Только право на получение рекомендации от работодателя

Правильный ответ: Б

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Вопросы для устного опроса:

1. Дайте понятие и виды юридической ответственности за правонарушения в сфере труда.
2. В чем заключается дисциплинарная и материальная ответственность.
3. Дайте понятие и особенности индивидуальных и коллективных трудовых споров.
4. Опишите процедуры рассмотрения и разрешения трудовых споров, примирение и посредничество в системе разрешения трудовых конфликтов.
5. Дайте характеристику правового регулирования забастовок и локаутов.
6. Дайте понятие моббинга, пути его предупреждения в профессиональной среде.
7. Назовите правовые средства защиты от дискриминации в сфере труда.
8. что такое медиация как способ разрешения трудовых конфликтов.
9. охарактеризуйте павовые и организационные риски работодателя, связанные с нарушением законодательства о труде

Тестовые задания

Вопрос 1. Какие виды юридической ответственности могут быть применены за правонарушения в сфере труда согласно законодательству РФ?

А) Только дисциплинарная и материальная ответственность работника

Б) Дисциплинарная, материальная, административная, уголовная и гражданско-правовая ответственность

В) Только административная ответственность работодателя

Г) Только уголовная ответственность за тяжкие нарушения

Правильный ответ: Б

Вопрос 2. В чём заключается основное различие между дисциплинарной и материальной ответственностью работника?

А) Дисциплинарная ответственность применяется только к руководителям, а материальная — только к рядовым работникам

Б) Дисциплинарная ответственность направлена на наказание за нарушение трудовой дисциплины, а материальная — на возмещение причинённого работодателю прямого действительного ущерба

В) Материальная ответственность всегда превышает размер заработной платы работника, а дисциплинарная не имеет правовых последствий

Г) Различий нет, это синонимичные понятия

Правильный ответ: Б

Вопрос 3. Какое из перечисленных утверждений верно характеризует коллективный трудовой спор?

А) Это спор между работником и работодателем о применении норм трудового законодательства, рассматриваемый исключительно в суде

Б) Это неурегулированные разногласия между работниками (их представителями) и работодателями (их представителями) по вопросам установления и изменения условий труда, заключения коллективных договоров, которые рассматриваются с участием примирительных комиссий, посредников или трудового арбитража

В) Это любой конфликт в организации, включая личные разногласия между сотрудниками

Г) Коллективные трудовые споры в РФ запрещены законом

Правильный ответ: Б

Вопрос 4. Что представляет собой медиация в системе разрешения трудовых конфликтов?

А) Обязательная судебная процедура рассмотрения трудового спора

Б) Добровольная внесудебная процедура урегулирования спора с участием нейтрального посредника (медиатора), способствующего выработке взаимоприемлемого решения сторонами

В) Административное расследование, проводимое государственной инспекцией труда

Г) Принудительное навязывание условий урегулирования спора вышестоящим органом

Правильный ответ: Б

Вопрос 5. Какие правовые средства защиты от дискриминации в сфере труда предусмотрены законодательством РФ?

А) Только моральное осуждение дискриминационных практик

Б) Право работника обратиться в суд, государственную инспекцию труда или прокуратуру; обязанность работодателя доказать правомерность своих действий; возможность взыскания компенсации морального вреда и восстановления нарушенных прав

В) Дискриминация не регулируется российским законодательством

Г) Защита возможна только через обращение в международные организации

Правильный ответ: Б

5.3Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств): 60% оценки – вклад текущей аттестации по БРС, 40% - ответы в устной форме по вопросам и тестирование на зачете.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации студентов составляет 100 (сто) баллов.

Результат промежуточной аттестации (максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию) по дисциплине равен максимальному количеству баллов за любой тип работ в рамках промежуточной аттестации с учетом веса промежуточной аттестации.

Вес оценивания промежуточной аттестации при формировании итоговой балльной оценки по дисциплине равен 0,4. При этом вес оценивания повторной промежуточной аттестации - 1,0. Результаты текущей аттестации при повторной промежуточной аттестации не учитываются.

Система перевода итоговой балльной оценки в традиционную, бинарную системы и ECTS

<table>
<tr><th>Итоговая балльная оценка</th><th>Традиционная система</th><th>Бинарная система</th><th>ECTS</th></tr>
<tr><td>95 – 100</td><td rowspan="2">Отлично</td><td rowspan="5">Зачтено</td><td>A / passed</td></tr>
<tr><td>85 – 94</td><td>B / passed</td></tr>
<tr><td>75 – 84</td><td rowspan="2">Хорошо</td><td>C / passed</td></tr>
<tr><td>65 – 74</td><td>D / passed</td></tr>
<tr><td>55 – 64</td><td>Удовлетворительно</td><td>E / passed</td></tr>
<tr><td>0 – 54</td><td>Неудовлетворительно</td><td>Незачтено</td><td>F no/ passed</td></tr>
</table>

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Тестирование по темам 1,2.	100	0,3	30

Контрольная точка 2 Тестирование по тема 3,4	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		**0,60**	**60**
Дополнительные баллы за активное участие в мероприятиях института (участие в экономическом диктанте, олимпиадах и пр.)	100	0,3	30
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в мероприятиях института (участие в экономическом диктанте, олимпиадах и т.д.) – максимально 30 баллов, в зависимости от степени участия.

КТ-1

Примерные тесты по темам 1, 2 (контрольная точка 1)

Вопрос 1. Какой этап исторического развития теории управления человеческими ресурсами характеризуется интеграцией кадровой политики в общую бизнес-стратегию и рассмотрением человека как ключевого актива организации?

А) Классическая школа менеджмента (Ф. Тейлор, А. Файоль)

Б) Школа человеческих отношений (Э. Мэйо, А. Маслоу)

В) Стратегическое управление человеческими ресурсами (1990-е гг. – н.в.)

Г) Промышленная революция (Р. Оуэн, Ч. Бэббидж)

Правильный ответ: В

Вопрос 2. Какое определение наиболее полно отражает сущность понятия «человеческие ресурсы»?

А) Постоянный штатный состав работников, прошедших профессиональную подготовку

Б) Все работники организации, объединённые по признаку принадлежности к ней

В) Совокупность функциональных характеристик работников, их потенциальных возможностей развития, способности к творчеству, самоорганизации и кооперации

Г) Трудоспособное население страны или региона, способное участвовать в общественном производстве

Правильный ответ: В

Вопрос 3. Какое из перечисленных отличий характеризует управление человеческими ресурсами в сравнении с традиционным управлением персоналом?

А) Фокус на минимизации издержек на воспроизводство рабочей силы

Б) Пассивная, реактивная кадровая политика

В) Ответственность за кадровые вопросы лежит исключительно на кадровой службе

Г) Активная, проактивная стратегия, ориентированная на долгосрочные цели и развитие потенциала работников

Правильный ответ: Г

Вопрос 4. Какой источник правового регулирования трудовых отношений в РФ обладает приоритетом над национальным законодательством в случае установления им иных правил?

А) Федеральные законы

Б) Постановления Правительства РФ

В) Международные договоры и конвенции РФ

Г) Локальные нормативные акты организации
Правильный ответ: В
Вопрос 5. Каким образом правовое регулирование влияет на формирование стратегии управления человеческими ресурсами в организации?
А) Исключительно ограничивает возможности работодателя, создавая дополнительные административные барьеры
Б) Задаёт обязательные рамки, но также создаёт возможности для формирования конкурентных преимуществ через соблюдение, адаптацию и опережение правовых норм
В) Не оказывает существенного влияния, так как стратегия определяется только рыночными факторами
Г) Требует полного отказа от гибких форм занятости и инновационных подходов к управлению персоналом
Правильный ответ: Б
Вопрос 6. Какое условие является существенным отличием трудового договора от договора гражданско-правового характера (подряда, оказания услуг)?
А) Наличие письменной формы договора
Б) Предметом договора является личное выполнение работником трудовой функции с подчинением правилам внутреннего распорядка, а не достижение конкретного результата
В) Обязательное наличие испытательного срока
Г) Возможность расторжения договора в одностороннем порядке
Правильный ответ: Б
Вопрос 7. В чём заключается ключевое различие между аутсорсингом и аутстаффингом?
А) Аутсорсинг предполагает передачу бизнес-процесса сторонней организации, а аутстаффинг — временную передачу персонала в пользование другой компании при сохранении формальных трудовых отношений с агентством
Б) Аутсорсинг применяется только к производственным функциям, а аутстаффинг — только к управленческим
В) При аутсорсинге персонал переходит в штат заказчика, при аутстаффинге — остаётся у исполнителя
Г) Различий нет, это синонимы
Правильный ответ: А
Вопрос 8. Какие требования обязан соблюдать работодатель при привлечении иностранной рабочей силы в РФ?
А) Иностранные граждане могут работать в РФ без ограничений при наличии загранпаспорта
Б) Работодатель обязан проверять наличие у иностранного работника действительных документов, дающих право на работу (патент, разрешение на работу, РВП, ВНЖ), и уведомлять миграционные органы о заключении и расторжении договоров в установленный срок
В) Иностранные работники не подлежат обязательному социальному страхованию в РФ
Г) Привлечение иностранных работников не требует соблюдения норм ТК РФ
Правильный ответ: Б
Вопрос 9. Что понимается под рекрутированием в системе управления человеческими ресурсами?
А) Процесс адаптации новых сотрудников в организации
Б) Процесс поиска, привлечения, предварительного отбора и организации найма кандидатов на вакантные должности
В) Процесс оценки эффективности работы персонала

Г) Процесс увольнения сотрудников по инициативе работодателя

Правильный ответ: Б

Вопрос 10. Какое из перечисленных требований является обязательным при построении процесса подбора персонала с точки зрения российского законодательства?

А) Обязательное проведение тестирования всех кандидатов на полиграфе

Б) Запрет на необоснованный отказ в заключении трудового договора, в том числе по дискриминационным основаниям (пол, раса, возраст, религия и др.)

В) Обязательное согласование кандидатур с профсоюзной организацией

Г) Обязательная публикация вакансии только на официальных государственных порталах

Правильный ответ: Б

КТ-2

Примерные тесты по темам 3,4 (контрольная точка 2)

Вопрос 1. В каком случае работодатель вправе изменить определенные сторонами условия трудового договора в одностороннем порядке (без согласия работника)?

А) В любом случае по своему усмотрению, уведомив работника за 3 дня

Б) Только при изменении организационных или технологических условий труда, уведомив работника в письменной форме не позднее чем за 2 месяца, с предложением имеющихся вакансий

В) Только при реорганизации юридического лица без уведомления работника

Г) Только с письменного согласия профсоюзной организации

Правильный ответ: Б

Вопрос 2. Что представляет собой ученический договор в соответствии с трудовым законодательством РФ?

А) Договор между образовательной организацией и студентом о прохождении практики

Б) Договор между работодателем и работником (или лицом, принимаемым на работу), по которому работодатель обязуется обеспечить профессиональное обучение, а обучающийся — отработать после обучения определённый срок по трудовому договору

В) Договор гражданско-правового характера на выполнение учебных заданий

Г) Коллективный договор, включающий положения о повышении квалификации

Правильный ответ: Б

Вопрос 3. Какова обязательная процедура увольнения работника в связи с сокращением численности или штата организации?

А) Уведомление работника за 1 день, выплата заработной платы за отработанное время

Б) Уведомление персонально и под подпись не менее чем за 2 месяца, предложение всех имеющихся вакансий, выплата выходного пособия в размере среднего месячного заработка, сохранение среднего заработка на период трудоустройства (до 2–3 месяцев), учёт преимущественного права на оставление на работе

В) Увольнение без уведомления при выплате двойного оклада

Г) Только согласование с профсоюзом без уведомления работника

Правильный ответ: Б

Вопрос 4. По какому основанию работодатель НЕ вправе расторгнуть трудовой договор по своей инициативе согласно ст. 81 ТК РФ?

А) Ликвидация организации или прекращение деятельности ИП

Б) Неоднократное неисполнение работником трудовых обязанностей при наличии дисциплинарного взыскания

В) Беременность работницы (за исключением случаев ликвидации организации)

Г) Однократное грубое нарушение трудовых обязанностей (прогул, появление в состоянии опьянения, разглашение охраняемой тайны)

Правильный ответ: В

Вопрос 5. В чём заключается основное различие между дисциплинарной и материальной ответственностью работника?

А) Дисциплинарная ответственность применяется только к руководителям, а материальная — только к рядовым работникам

Б) Дисциплинарная ответственность направлена на наказание за нарушение трудовой дисциплины (замечание, выговор, увольнение), а материальная — на возмещение причинённого работодателю прямого действительного ущерба

В) Материальная ответственность всегда неограничена, а дисциплинарная не имеет правовых последствий

Г) Различий нет, это синонимичные понятия

Правильный ответ: Б

Вопрос 6. Что представляет собой медиация в системе разрешения трудовых конфликтов?

А) Обязательная судебная процедура рассмотрения трудового спора

Б) Добровольная внесудебная процедура урегулирования спора с участием нейтрального посредника (медиатора), способствующего выработке взаимоприемлемого решения сторонами

В) Административное расследование, проводимое государственной инспекцией труда

Г) Принудительное навязывание условий урегулирования спора вышестоящим органом

Правильный ответ: Б

Вопрос 7. Какие правовые средства защиты от дискриминации в сфере труда предусмотрены законодательством РФ?

А) Только моральное осуждение дискриминационных практик

Б) Право работника обратиться в суд, государственную инспекцию труда или прокуратуру; обязанность работодателя доказать правомерность своих действий; возможность взыскания компенсации морального вреда и восстановления нарушенных прав

В) Дискриминация не регулируется российским законодательством

Г) Защита возможна только через обращение в международные организации

Правильный ответ: Б

Пояснение: Согласно ст. 3 и 4 ТК РФ, дискриминация в сфере труда запрещена. Лицо, считающее свои права нарушенными, вправе обратиться в суд (ст. 391 ТК РФ), в ГИТ (ст. 356 ТК РФ) или прокуратуру. Бремя доказывания правомерности действий лежит на работодателе. При подтверждении дискриминации суд может восстановить права и взыскать компенсацию морального вреда.

Вопрос 8. Какое из перечисленных оснований относится к прекращению трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (ст. 83 ТК РФ)?

А) Увольнение по собственному желанию работника

Б) Расторжение договора по соглашению сторон

В) Призыв работника на военную службу или направление на заменяющую её альтернативную гражданскую службу

Г) Увольнение за неоднократное неисполнение трудовых обязанностей

Правильный ответ: В

Вопрос 9. Что понимается под моббингом в профессиональной среде и какие меры способствуют его предупреждению?

А) Моббинг — это законный метод управления производительностью; предупреждается только материальным стимулированием

Б) Моббинг — это систематическое психологическое давление, травля или дискриминация работника со стороны коллег или руководства; предупреждается через разработку кодексов этики, обучение руководителей, создание каналов обратной связи и процедур рассмотрения жалоб

В) Моббинг — это форма коллективной мотивации; не требует специального регулирования

Г) Моббинг — это процедура увольнения по сокращению; предупреждается уведомлением за 2 месяца

Правильный ответ: Б

Вопрос 10. Какие правовые и организационные риски несёт работодатель при нарушении законодательства о труде?

А) Только репутационные риски, не имеющие правовых последствий

Б) Административные штрафы по ст. 5.27 КоАП РФ, уголовная ответственность за тяжкие нарушения, взыскание компенсаций морального вреда, восстановление работников через суд, приостановление деятельности организации, репутационный ущерб

В) Риски отсутствуют, если работник не обратился в суд

Г) Только обязанность выплатить недоимки по заработной плате без дополнительных санкций

Правильный ответ: Б

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в устной форме либо в форме тестирования. Для сдачи в устной форме обучающийся получает экзаменационный билет с вопросами. Сдача в форме тестирования осуществляется в СДО, где вариант формируется системой автоматически случайным выбором из пяти категорий вопросов в количестве 25 на каждый вариант. Время на тестирование – 60 минут.

6.2 Типовые оценочные средства
Пример теста для проведения промежуточной аттестации

Вопрос 1. На каком историческом этапе управления человеческими ресурсами происходит переход от административно-учётных функций к стратегическому

партнёрству, где человеческий капитал рассматривается как ключевой источник конкурентного преимущества организации?

А) Промышленная революция (XVIII–XIX вв.)

Б) Классическая школа научного управления (начало XX в.)

В) Школа человеческих отношений (1930–1950-е гг.)

Г) Стратегическое управление человеческими ресурсами (с 1990-х гг. по настоящее время)

Вопрос 2. Какое определение наиболее полно отражает содержание понятия «человеческие ресурсы»?

А) Список сотрудников, состоящих в штатном расписании организации

Б) Категория работников, объединённых по профессиональному или организационному признаку

В) Совокупность функциональных характеристик работников, их потенциальных возможностей развития, способности к творчеству, самоорганизации и кооперации

Г) Всё трудоспособное население страны, доступное для привлечения к производству

Вопрос 3. Какое отличие характеризует управление человеческими ресурсами в сравнении с традиционным управлением персоналом?

А) Ориентация на минимизацию затрат на рабочую силу

Б) Реактивный характер кадровых мероприятий, направленных на решение текущих проблем

В) Проактивная стратегия, направленная на долгосрочное развитие потенциала работников и достижение целей бизнеса

Г) Исключительная ответственность кадровой службы за все процессы работы с людьми

Вопрос 4. Какой источник правового регулирования трудовых отношений в Российской Федерации обладает приоритетом над национальными законами, если им установлены иные правила?

А) Постановления Правительства РФ

Б) Федеральные законы

В) Международные договоры и общепризнанные принципы международного права

Г) Локальные нормативные акты работодателя

Вопрос 5. Каким образом правовое регулирование влияет на формирование HR-стратегии организации?

А) Создаёт исключительно ограничительные рамки, препятствующие гибкому управлению

Б) Определяет обязательные стандарты, но также формирует основу для построения социально ответственной и конкурентоспособной кадровой политики

В) Не оказывает влияния, так как стратегия зависит только от рыночной конъюнктуры

Г) Требует отказа от любых нестандартных форм занятости и проектной работы

Вопрос 6. Какое условие является существенным отличием трудового договора от договора гражданско-правового характера (подряда, возмездного оказания услуг)?

А) Наличие испытательного срока

Б) Обязанность работника лично выполнять трудовую функцию и подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка работодателя

В) Возможность расторжения договора в одностороннем порядке

Г) Уплата налогов и страховых взносов за исполнителя

Вопрос 7. В чём заключается принципиальная разница между аутсорсингом и аутстаффингом?

А) Аутсорсинг предполагает передачу бизнес-процесса или функции сторонней организации, а аутстаффинг — предоставление персонала во временное пользование при сохранении формальных трудовых отношений с агентством

Б) Аутсорсинг применяется только к ИТ-сфере, аутстаффинг — только к производству

В) При аутсорсинге работники переходят в штат заказчика, при аутстаффинге — увольняются

Г) Различий нет, это взаимозаменяемые термины

Вопрос 8. Какова обязанность работодателя при привлечении к трудовой деятельности иностранного гражданина в РФ?

А) Заключить договор без проверки документов, если у иностранца есть загранпаспорт

Б) Проверить правоустанавливающие документы (патент, разрешение на работу, РВП, ВНЖ) и уведомить территориальный орган МВД о заключении и расторжении договора в течение 3 рабочих дней

В) Освободить иностранного работника от обязательного социального страхования

Г) Согласовать каждую вакансию с Рострудом до размещения объявления

Вопрос 9. Что понимается под рекрутированием в системе управления человеческими ресурсами?

А) Процесс адаптации принятых сотрудников в первые 3 месяца работы

Б) Комплекс мероприятий по поиску, привлечению, предварительному отбору и организации найма кандидатов на вакантные должности

В) Процедура оценки результативности труда действующих сотрудников

Г) Процесс разработки корпоративной культуры и ценностей

Вопрос 10. Какое требование является обязательным при проведении подбора персонала с точки зрения трудового законодательства РФ?

А) Обязательное тестирование всех кандидатов на полиграфе

Б) Запрет необоснованного отказа в заключении трудового договора, в том числе по дискриминационным признакам (пол, возраст, раса, место жительства и др.)

В) Согласование кандидатур с профсоюзной организацией до назначения на должность

Г) Публикация вакансий исключительно на государственных порталах занятости

Вопрос 11. При каких обстоятельствах работодатель вправе изменить определённые сторонами условия трудового договора в одностороннем порядке?

А) В любом случае, уведомив работника за 14 дней

Б) Только при изменении организационных или технологических условий труда, уведомив работника письменно не позднее чем за 2 месяца и предложив имеющиеся вакансии

В) Только при смене генерального директора организации

Г) Только с письменного согласия государственной инспекции труда

Вопрос 12. Что регулирует ученический договор в соответствии с трудовым законодательством?

А) Прохождение производственной практики студентами вузов

Б) Обязанность работодателя обеспечить профессиональное обучение, а обязанность ученика — освоить программу и отработать по трудовому договору установленный срок

В) Гражданско-правовое соглашение на выполнение учебных проектов

Г) Внутренний приказ о направлении сотрудника на курсы повышения квалификации

Вопрос 13. Какова процедура увольнения работника в связи с сокращением численности или штата?

А) Уведомление за 1 месяц, выплата зарплаты за отработанные дни

Б) Персональное уведомление под подпись за 2 месяца, предложение всех подходящих вакансий, учёт преимущественного права на оставление, выплата выходного пособия и сохранение среднего заработка на период трудоустройства (до 2–3 месяцев)

В) Мгновенное увольнение с выплатой трёх окладов в качестве компенсации

Г) Согласование с прокуратурой и публикация приказа на сайте организации

Вопрос 14. По какому основанию работник вправе расторгнуть трудовой договор по собственной инициативе?

А) Без предупреждения в любой удобный день

Б) Предупредив работодателя в письменной форме не позднее чем за 2 недели; срок может быть изменён по соглашению сторон

В) Только после прохождения испытательного срока

Г) Только с письменного разрешения кадровой службы

Вопрос 15. Какое из перечисленных оснований относится к прекращению трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (ст. 83 ТК РФ)?

А) Расторжение по соглашению сторон

Б) Увольнение за прогул

В) Призыв работника на военную службу или направление на заменяющую её альтернативную гражданскую службу

Г) Отказ работника от перевода в другую местность вместе с работодателем

Вопрос 16. В чём заключается различие между дисциплинарной и материальной ответственностью работника?

А) Дисциплинарная влечёт штраф, материальная — выговор

Б) Дисциплинарная применяется за нарушение трудовой дисциплины (замечание, выговор, увольнение), а материальная — за причинение работодателю прямого действительного ущерба

В) Материальная ответственность всегда неограничена, дисциплинарная ограничена одним видом взыскания

Г) Дисциплинарная ответственность наступает автоматически, материальная — только по решению суда

Вопрос 17. Каков установленный порядок рассмотрения коллективного трудового спора?

А) Немедленная забастовка без предварительных процедур

Б) Последовательное прохождение примирительных процедур: примирительная комиссия, рассмотрение с участием посредника и/или трудового арбитража

В) Обязательное обращение в Конституционный Суд РФ

Г) Урегулирование исключительно через государственный инспекторат труда

Вопрос 18. Что представляет собой медиация в контексте трудовых конфликтов?

А) Обязательная судебная экспертиза условий труда

Б) Добровольная внесудебная процедура с участием нейтрального посредника (медиатора), способствующего сторонам в выработке взаимоприемлемого решения

В) Административное наказание работодателя по результатам проверки

Г) Принудительное перераспределение обязанностей между сотрудниками

Вопрос 19. Как определяется моббинг в профессиональной среде и какие меры способствуют его предупреждению?

А) Моббинг — это законный инструмент контроля производительности; предупреждается премиями

Б) Моббинг — это систематическое психологическое давление или травля работника; предупреждается через кодексы этики, обучение руководителей, создание безопасных каналов обратной связи и процедур расследования жалоб

В) Моббинг — это форма коллективной мотивации; не требует правового регулирования

Г) Моббинг — это процедура сокращения штата; регулируется ст. 81 ТК РФ

Вопрос 20. Какие правовые и организационные риски несёт работодатель при систематическом нарушении трудового законодательства?

А) Только внутренние дисциплинарные взыскания для HR-менеджеров

Б) Административные штрафы по ст. 5.27 КоАП РФ, уголовная ответственность за тяжкие нарушения (невыплата зарплаты, нарушение охраны труда), взыскание компенсаций морального вреда, принудительное восстановление работников, репутационный ущерб и потеря инвестиционной привлекательности

В) Риски отсутствуют, если сотрудники не подают коллективные жалобы

Г) Только обязанность доплатить разницу в окладах без дополнительных санкций

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку.

Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет

его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного и семинарского типов:

1. Тенденции к сближению трудового права и управления персоналом.
2. Вторжение работодателя в частную жизнь работника на рабочем месте.
3. Применение полиграфа в трудовых отношениях: проблемы и перспективы
4. Правовые проблемы регламентации требований к внешнему облику работника».
5. Правовое регулирование видеонаблюдения на рабочем месте.
6. Правовое регулирование адаптации работника
7. Партисипативное управление достоинства и недостатки.
8. Процесс формирования рабочих групп в современной организации.
9. Сочетание публичного и частного начал в управлении персоналом.
10. Особенности оценки различных категорий управленческого персонала (руководители, специалисты).
11. Тенденции развития российского трудового права в сфере управления персоналом.
12. Сбалансированность прав, обязанностей и ответственности в системе управления персоналом.

8 Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 414 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06470-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/494058

2. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 389 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534- 01055-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488940

8.2 Дополнительная литература

1. Демидов, Н. В. Трудовое право : учебное пособие для вузов / Н. В. Демидов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13690-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496676

2. Трудовое право. Особенная часть : учебник для вузов / М. О. Буянова [и др.] ; ответственный редактор М. О. Буянова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 542 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13929-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/499003

3. Трудовое право : учебник для вузов / В. Л. Гейхман [и др.] ; под редакцией В. Л. Гейхмана. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 432 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15143-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/487577

4. Трудовое право России в 2 т. Том 1. Общая часть : учебник для вузов / Е. Б. Хохлов [и др.] ; ответственные редакторы Е. Б. Хохлов, В. А. Сафонов. — 9-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 233 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14920-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490658

5. Трудовое право России в 2 т. Том 2. Особенная часть : учебник для вузов / Е. Б. Хохлов [и др.] ; ответственные редакторы Е. Б. Хохлов, В. А. Сафонов. — 9-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 475 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14990-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490659

8.3. Интернет-ресурсы

1. Библиотека федерального портала «Российское образование». Режим доступа: http://www.edu.ru/

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).
5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;

4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.02.04 Планирование и обеспечение персоналом

38.04.02 Менеджмент

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
Доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.т.н., доцент И.А. Коноплева

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н. Чунина А. Е.

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.04 «Планирование и обеспечение персоналом» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
Протокол № 05 от 26.12.2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
   8.1. Основная литература
   8.2. Дополнительная литература
   8.3. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.04 «Планирование и обеспечение персоналом» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС ***при наличии***	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
	ПК-5	Способен разработать и реализовать системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.1	Разрабатывает системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки систем операционного управления персоналом и организации работы структурного подразделения ПК-5.1.У-1 Умеет разрабатывать системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
	ПК-8	Способен разработать, реализовать и администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий	ПК-8.1	Разрабатывает и реализует систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки и реализации системы стратегического управления персоналом, требования к организации соответствующего документооборота ПК-8.1.У-1 Умеет разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот, обеспечивая их согласование со стратегией организации

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 2 з. е., 72 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,

- 4 академических часов практических занятий,
- 60 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часа контроль

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.04 «Планирование и обеспечение персоналом» изучается по заочной форме обучения в 3 семестре.

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины
Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации *
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Сущность и основы кадрового планирования: цели, задачи, виды	22	1			1								20	О, Т
Тема 2	Прогнозирование и расчёт потребности в персонале: методы и инструменты	24	2			2								20	О, Т
Тема 3	Источники и механизмы обеспечения организации персоналом	22	1			1								20	О, Т
Промежуточная аттестация		4									4				Зачет
Итого:		**72**	**4**			**4**					**4**			**60**	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы
ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)
ИК – индивидуальные консультации
КСР – контроль самостоятельной работы
КЭ – консультации перед экзаменом
Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии
Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям
Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т)*

Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и основы кадрового планирования: цели, задачи, виды. ПК-5.1, ПК-8.1.

Понятие кадрового планирования и его роль в системе управления персоналом. Цели и задачи планирования персонала в организации.

Виды кадрового планирования: стратегическое, тактическое, оперативное.

Принципы и этапы процесса кадрового планирования. Взаимосвязь кадрового планирования с общей стратегией развития организации.

Факторы, влияющие на потребность в персонале (внешние и внутренние).

Нормативно-правовая база, регулирующая вопросы кадрового планирования.

Тема 2. Прогнозирование и расчёт потребности в персонале: методы и инструменты. ПК-5.1, ПК-8.1.

Количественная и качественная потребность в персонале: понятия и различия.

Методы прогнозирования потребности в персонале: экстраполяция, экспертные оценки, метод Дельфи, балансовый метод, расчёт по нормативам и нормам обслуживания;

Анализ рабочего места и описание должностей (job description, job specification). Аудит кадрового потенциала: оценка текущего состава персонала, компетенций и квалификации;

Расчёт плановой численности персонала с учётом производственных задач и организационных изменений.

Использование информационных систем и HR-аналитики в планировании персонала.

Тема 3. Источники и механизмы обеспечения организации персоналом. ПК-5.1, ПК-8.1.

Внутренние и внешние источники привлечения персонала: преимущества и недостатки. Планирование привлечения персонала: разработка кадровой политики, формирование HR-бренда;

Этапы процесса подбора персонала: от выявления вакансии до адаптации нового сотрудника.

Современные каналы поиска и привлечения кандидатов (онлайн-платформы, соцсети, рекрутинговые агентства, вузы и т. д.).

Основы маркетинга персонала и employer branding.

Планирование адаптации и интеграции новых сотрудников. Оценка эффективности процессов привлечения и адаптации персонала.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.02.04 «Планирование и обеспечение персоналом» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему

контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	ECTS
60 – 90	Зачтено	Passed
0 – 59	Не зачтено	No passed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.04 «Планирование и обеспечение персоналом» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Основы стратегического управления человеческими ресурсами: понятия, цели и место в системе менеджмента организации. ПК-5.1, ПК-8.1.

Темы для устного опроса:

1. Эволюция подходов к управлению персоналом: от кадрового администрирования к стратегическому управлению человеческими ресурсами (ЧР).
2. Ключевые понятия: «персонал», «человеческие ресурсы», «кадровый потенциал».
3. Отличие концепции управления персоналом от концепции управления ЧР.
4. Цели и задачи стратегического управления ЧР.
5. Взаимосвязь стратегии управления ЧР с общей стратегией организации.
6. Роль HR-службы в формировании и реализации стратегии компании.

Примерные тесты по теме 1 (контрольная точка 1):

Тема 2. Стратегическое планирование человеческих ресурсов: методы и инструменты. ПК-5.1, ПК-8.1.

Темы для устного опроса:

1. Понятие и этапы стратегического планирования ЧР. Анализ внешней и внутренней среды организации (PEST-анализ, SWOT-анализ в HR-менеджменте);
2. Прогнозирование потребности в персонале: количественный и качественный аспекты.
3. Методы оценки текущего кадрового потенциала.
4. Разработка кадровой политики как основы HR-стратегии.
5. Планирование привлечения, развития и удержания персонала.

6. Система сбалансированных показателей (BSC) в управлении ЧР.

Примерные тесты по теме 2 (контрольная точка 2):

Тема 3. Корпоративная культура и компетенции как стратегические активы организации. ПК-5.1, ПК-8.1.

Темы для устного опроса:

1. Понятие корпоративной культуры, её элементы и типы.
2. Влияние корпоративной культуры на реализацию стратегии организации.
3. Формирование и развитие корпоративной культуры в рамках HR-стратегии.
4. Концепция компетенций: виды компетенций (корпоративные, профессиональные, личностные).
5. Модель компетенций как инструмент стратегического управления ЧР.
6. Оценка и развитие компетенций персонала.
7. HR-брендинг и его роль в привлечении талантов в соответствии со стратегией компании..

Примерные тесты по теме 3 (контрольная точка 3):

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1. Сущность и основы кадрового планирования: цели, задачи, виды. ПК-5.1, ПК-8.1.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается

только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какова основная цель кадрового планирования в организации?

1. Минимизация затрат на персонал любой ценой.
2. Обеспечение организации необходимым количеством квалифицированного персонала в нужное время.
3. Сокращение численности сотрудников для повышения прибыли.
4. Формальное соблюдение требований трудового законодательства.

Какой вид кадрового планирования охватывает период от 1 до 5 лет и связан с реализацией среднесрочных целей организации?

1. Оперативное планирование.
2. Стратегическое планирование.
3. Тактическое планирование.
4. Реактивное планирование.

Какой из перечисленных факторов относится к внутренним факторам, влияющим на потребность организации в персонале?

1. Изменения в трудовом законодательстве.
2. Уровень безработицы в регионе.
3. Внедрение новых технологий и автоматизация производства внутри компании.
4. Конкуренция на рынке труда со стороны других работодателей.

КТ – 2

Тема 2. Прогнозирование и расчёт потребности в персонале: методы и инструменты. ПК-5.1, ПК-8.1.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какова основная цель кадрового планирования в организации?

1. Минимизация затрат на персонал любой ценой.
2. Обеспечение организации необходимым количеством квалифицированного персонала в нужное время.
3. Сокращение численности сотрудников для повышения прибыли.
4. Формальное соблюдение требований трудового законодательства.

Какой вид кадрового планирования охватывает период от 1 до 5 лет и связан с реализацией среднесрочных целей организации?

1. Оперативное планирование.
2. Стратегическое планирование.
3. Тактическое планирование.
4. Реактивное планирование.

Какой из перечисленных факторов относится к внутренним факторам, влияющим на потребность организации в персонале?

1. Изменения в трудовом законодательстве.
2. Уровень безработицы в регионе.
3. Внедрение новых технологий и автоматизация производства внутри компании.
4. Конкуренция на рынке труда со стороны других работодателей.

КТ – 3

Тема 3. Источники и механизмы обеспечения организации персоналом. ПК-5.1, ПК-8.1.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какой из перечисленных источников привлечения персонала относится к внутренним?

1. Размещение вакансий на онлайн-платформах поиска работы.
2. Сотрудничество с рекрутинговыми агентствами.
3. Ротация или продвижение уже работающих в организации сотрудников.
4. Привлечение выпускников вузов через ярмарки вакансий.

Что такое HR-брендинг (employer branding) в контексте обеспечения организации персоналом?

1. Система штрафов и взысканий для повышения дисциплины сотрудников.
2. Процесс составления должностных инструкций для новых вакансий.
3. Стратегия формирования привлекательного имиджа компании как работодателя для привлечения талантливых специалистов.
4. Метод расчёта оптимальной численности персонала на основе производственных показателей.

Какой этап следует сразу после выявления вакансии в процессе подбора персонала?

1. Проведение финального собеседования с кандидатом.
2. Составление описания вакансии (job description) и профиля компетенций.
3. Подписание трудового договора.
4. Организация программы адаптации нового сотрудника.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.

0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных вариантов.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какова основная цель кадрового планирования в организации?

1. Минимизация затрат на персонал любой ценой.
2. Обеспечение организации необходимым количеством квалифицированного персонала в нужное время.
3. Сокращение численности сотрудников для повышения прибыли.
4. Формальное соблюдение требований трудового законодательства.

Какой вид кадрового планирования охватывает период от 1 до 5 лет и связан с реализацией среднесрочных целей организации?

1. Оперативное планирование.
2. Стратегическое планирование.
3. Тактическое планирование.
4. Реактивное планирование.

Задания закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из предложенных вариантов:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, а), в) или 1,2,3).

Какие из перечисленных источников привлечения персонала относятся к внутренним? Выберите все верные варианты.

1. Ротация сотрудников между подразделениями.

2. Продвижение сотрудников по карьерной лестнице.

3. Размещение вакансий на hh.ru и других job-порталах.

4. Формирование и использование кадрового резерва.

5. Привлечение кандидатов через рекрутинговые агентства.

Что входит в основные этапы процесса подбора персонала? Выберите все правильные ответы.

1. Выявление вакансии и анализ требований к должности.

2. Составление описания вакансии (job description) и профиля компетенций.

3. Проведение маркетинговых исследований цен на сырьё.

4. Поиск и привлечение кандидатов через различные каналы.

5. Отбор кандидатов (собеседования, тестирования).

6. Организация корпоративного праздника для коллектива.

Какие преимущества характерны для использования внешних источников привлечения персонала? Выберите все подходящие варианты.

1. Низкие затраты на привлечение новых сотрудников.

2. Внедрение свежих идей и новых подходов в работу.

3. Широкие возможности выбора кандидатов на рынке труда.

4. Повышение мотивации и лояльности уже работающих сотрудников.

5. Возможность привнести новые компетенции, отсутствующие в текущем коллективе.

Задание закрытого типа на установление соответствия

1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Соотнесите источники привлечения персонала с их типами

Источники привлечения персонала

А. Ротация сотрудников внутри компании

Б. Размещение вакансий на рекрутинговых сайтах

В. Продвижение сотрудника на вышестоящую должность

Г. Сотрудничество с кадровыми агентствами

Д. Формирование и использование кадрового резерва

Тип источника:

1. Внутренний

2. Внешний

Соотнесите этапы процесса подбора персонала с их содержанием

Этапы подбора персонала

А. Анализ вакансии

Б. Поиск кандидатов

В. Отбор кандидатов

Г. Принятие решения и оформление

Д. Адаптация нового сотрудника

Содержание этапа:

1. Определение обязанностей, требований к квалификации, навыкам и опыту

2. Размещение вакансий, работа с рекрутинговыми платформами, агентствами, поиск через соцсети

3. Проведение собеседований, тестирование, проверка рекомендаций

4. Согласование оффера, подписание трудового договора

5. Введение в коллектив, обучение, наставничество, ознакомление с корпоративными правилами

Вопросы на последовательность

Установите правильную последовательность этапов процесса привлечения персонала через внешние источники

А. Размещение вакансии на рекрутинговых платформах и в соцсетях.

Б. Анализ потребности в персонале и формирование профиля должности.

В. Первичный отбор резюме и анкет кандидатов.

Г. Проведение собеседований и оценочных процедур.

Д. Принятие решения о найме и оформление трудового договора.

Е. Оценка эффективности подбора (анализ затрат, времени закрытия вакансии и т.д.).

Установите правильную последовательность шагов внедрения программы адаптации нового сотрудника

А. Назначение наставника и знакомство новичка с коллективом.

Б. Оценка результатов адаптации (промежуточная и итоговая).

В. Ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и правилами компании.

Г. Разработка индивидуального плана адаптации.

Д. Введение в должностные обязанности и обучение рабочим процессам.

Установите правильную последовательность действий при планировании использования внутренних источников привлечения персонала

А. Анализ кадрового резерва и выявление сотрудников с потенциалом для продвижения.

Б. Утверждение плана ротации и продвижения на новые должности.

В. Оценка текущих компетенций и навыков сотрудников (аттестация, ассессмент).

Г. Реализация плана: назначение на должность, ротация, обучение.

Д. Определение потребности в персонале на ключевых позициях.

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия

40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать

процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Сейсекенова, М. Б. Управление персоналом : учебник / М. Б. Сейсекенова. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 532 с. — ISBN 978-5-4497-3660-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/143924.html

2. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 707 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18970-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/588378

8.2. Дополнительная литература

1. Юсупова С.М. Контроллинг персонала: учебник / Юсупова С.М.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 354 с. — ISBN 978-5-4497-1750-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/122509.html

2. Анализ и планирование показателей персонала: учебное пособие / Н. В. Тонких, С. Б. Долженко, Е. Е. Лагутина [и др.]. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2021. — 359 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/366248

8.3. Интернет-ресурсы

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: http://www.edulib.ru/
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm
3. Базы данных ИНИОН. Режим доступа: http://www.inion.ru/product/db.htm
4. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: http://ecsocman.edu.ru/
5. Библиотека федерального портала «Российское образование». Режим доступа: http://www.edu.ru/

6. Библиотека учебной и научной литературы русского гуманитарного интернет университета. Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).
5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.02.05 Оценка и развитие человеческого капитала

38.04.02 Менеджмент

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
Доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.т.н., доцент И.А. Коноплева

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н. Чунина А. Е.

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.05 «Оценка и развитие человеческого капитала» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
Протокол № 05 от 26.12.2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
   8.1. Основная литература
   8.2. Дополнительная литература
   8.3. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.05 «Оценка и развитие человеческого капитала» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС ***при наличии***	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
	ПК-8	Способен разработать, реализовать и администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.1	Разрабатывает и реализует систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки и реализации системы стратегического управления персоналом, требования к организации соответствующего документооборота ПК-8.1.У-1 Умеет разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот, обеспечивая их согласование со стратегией организации
			ПК-8.2	Администрирует систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.2.З-1 Знает регламенты и инструменты администрирования системы стратегического управления персоналом, требования к организации, ведению и контролю соответствующего документооборота ПК-8.2.У-1 Умеет администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот,

					контролировать соблюдение процедур и координировать взаимодействие участников стратегических HR-процессов

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 4 з. е., 144 академических часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 8 академических часов лекций,
- 10 академических часов практических занятий,
- 117 академических часов самостоятельной работы,
- 9 академических часов контроль

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.05 «Оценка и развитие человеческого капитала» изучается по заочной форме обучения в 3 семестре.

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины
Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации *
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Человеческий капитал: сущность, структура и виды	32	2			2								28	О, Т
Тема 2	Теории и концепции человеческого капитала	32	2			4								26	О, Т
Тема 3	Методы оценки человеческого капитала	36	2			2								32	О, Т
Тема 4	Инвестиции и стратегии развития человеческого капитала	35	2			2								31	О, Т
Промежуточная аттестация		9									9				Экзамен
Итого:		**144**	**8**			**10**					**9**			**117**	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы
ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)
ИК – индивидуальные консультации
КСР – контроль самостоятельной работы
КЭ – консультации перед экзаменом
Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии
Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям
Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т)*

Содержание дисциплины

Тема 1. Человеческий капитал: сущность, структура и виды. ПК-8.1, ПК-8.2.

Определение понятия «человеческий капитал» (ЧК), его отличие от понятий «трудовые ресурсы», «персонал», «человеческий потенциал». Основные подходы к пониманию природы ЧК.

Структура человеческого капитала: интеллектуальный, социальный, культурный, эмоциональный капитал и др.

Виды ЧК: индивидуальный, корпоративный (организационный), национальный.

Характеристики человеческого капитала (неотделимость от носителя, накапливаемость, износ, инвестиционная природа и т. д.).

Роль ЧК в современной экономике (постиндустриальное общество, экономика знаний).

Тема 2. Теории и концепции человеческого капитала. ПК-8.1, ПК-8.2.

Исторический обзор: предпосылки формирования теории ЧК. Вклад основоположников теории: Г. Беккера, Т. Шульца.

Основные положения теории человеческого капитала.

Современные концепции развития ЧК (в т. ч. концепция интеллектуального капитала Т. Стюарта).

Взаимосвязь концепций «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами» и «управление человеческим капиталом».

Особенности национального человеческого капитала России и зарубежных стран (краткое сравнение).

Тема 3. Корпоративная культура и компетенции как стратегические активы организации. ПК-8.1, ПК-8.2.

Цели и задачи оценки ЧК на разных уровнях (индивид, организация, государство).

Качественные и количественные методы оценки. Натуральные и стоимостные показатели ЧК.

Ключевые методики оценки: метод измерения индивидуального ЧК через затраты на образование и опыт; дисконтирование будущих доходов; оценка по производительности труда; индекс человеческого развития (ИЧР/HDI) как макропоказатель.

Проблемы и ограничения существующих методов оценки.

Тема 4. Инвестиции и стратегии развития человеческого капитала. ПК-8.1, ПК-8.2.

Понятие инвестиций в человеческий капитал. Источники и направления инвестиций: на уровне индивида (образование, здоровье, мобильность); на уровне организации (обучение и развитие персонала, корпоративная культура, охрана труда); на уровне государства (образование, здравоохранение, социальная политика, миграционная политика).

Государственная политика в сфере развития ЧК: национальные проекты и программы РФ («Образование», «Здравоохранение» и др.).

Корпоративные стратегии развития ЧК: примеры лучших практик.

Оценка эффективности инвестиций в ЧК (ROI человеческого капитала).

Перспективы развития ЧК в условиях цифровизации и автоматизации труда.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.02.05 «Оценка и развитие человеческого капитала» входят в состав оценочных материалов по образовательной

программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	ECTS
95 – 100	Отлично	A
85 – 94		B
75 – 84	Хорошо	C
65 – 74		D
60 – 64	Удовлетворительно	E
0 – 59	Неудовлетворительно	F

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.05 «Оценка и развитие человеческого капитала» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Человеческий капитал: сущность, структура и виды. ПК-8.1, ПК-8.2.

Темы для устного опроса:

1. Определение понятия «человеческий капитал» (ЧК), его отличие от понятий «трудовые ресурсы», «персонал», «человеческий потенциал».
2. Основные подходы к пониманию природы ЧК.
3. Структура человеческого капитала: интеллектуальный, социальный, культурный, эмоциональный капитал и др.
4. Виды ЧК: индивидуальный, корпоративный (организационный), национальный.
5. Характеристики человеческого капитала (неотделимость от носителя, накапливаемость, износ, инвестиционная природа и т.д.).
6. Роль ЧК в современной экономике (постиндустриальное общество, экономика знаний).

Примерные тесты по теме 1 (контрольная точка 1).

Тема 2. Теории и концепции человеческого капитала. ПК-8.1, ПК-8.2.

Темы для устного опроса:

1. Исторический обзор: предпосылки формирования теории ЧК. Вклад основоположников теории: Г. Беккера, Т. Шульца.

2. Основные положения теории человеческого капитала.

3. Современные концепции развития ЧК (в т.ч. концепция интеллектуального капитала Т. Стюарта).

4. Взаимосвязь концепций «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами» и «управление человеческим капиталом».

5. Особенности национального человеческого капитала России и зарубежных стран (краткое сравнение).

Примерные тесты по теме 2 (контрольная точка 2):

Тема 3. Корпоративная культура и компетенции как стратегические активы организации. ПК-8.1, ПК-8.2.

Темы для устного опроса:

1. Цели и задачи оценки ЧК на разных уровнях (индивид, организация, государство).

2. Качественные и количественные методы оценки. Натуральные и стоимостные показатели ЧК.

3. Ключевые методики оценки: метод измерения индивидуального ЧК через затраты на образование и опыт; дисконтирование будущих доходов; оценка по производительности труда; индекс человеческого развития (ИЧР/HDI) как макропоказатель.

4. Проблемы и ограничения существующих методов оценки.

Примерные тесты по теме 3 (контрольная точка 3)

Тема 4. Инвестиции и стратегии развития человеческого капитала. ПК-8.1, ПК-8.2.

Темы для устного опроса:

1. Понятие инвестиций в человеческий капитал.

2. Источники и направления инвестиций: на уровне индивида (образование, здоровье, мобильность); на уровне организации (обучение и развитие персонала, корпоративная культура, охрана труда); на уровне государства (образование, здравоохранение, социальная политика, миграционная политика).

3. Государственная политика в сфере развития ЧК: национальные проекты и программы РФ («Образование», «Здравоохранение» и др.).

4. Корпоративные стратегии развития ЧК: примеры лучших практик.

5. Оценка эффективности инвестиций в ЧК (ROI человеческого капитала).

6. Перспективы развития ЧК в условиях цифровизации и автоматизации труда.

Примерные тесты по теме 4 (контрольная точка 4)

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в

	за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся		формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,15	15
КТ 2	100	0,15	15
КТ 3	100	0,15	15
КТ 4	100	0,15	15
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1. Человеческий капитал: сущность, структура и виды. ПК-8.1, ПК-8.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Что отличает человеческий капитал от понятия «трудовые ресурсы»?

а) Трудовые ресурсы включают финансовые активы работников.

б) Человеческий капитал учитывает только физическую силу работников.

в) Человеческий капитал учитывает знания, навыки и здоровье человека, а трудовые ресурсы — только численность и состав рабочей силы.

г) Эти понятия полностью идентичны.

Какой из перечисленных видов НЕ относится к структуре человеческого капитала?

а) Интеллектуальный капитал.

б) Социальный капитал.

в) Культурный капитал.

г) Материальный капитал.

Какая из характеристик НЕ свойственна человеческому капиталу?

а) Накапливаемость (можно развивать и наращивать).

б) Возможность физического отчуждения от носителя.

в) Износ (устаревание знаний и навыков).

г) Инвестиционная природа (требует вложений для развития).

КТ – 2

Тема 2. Стратегическое планирование человеческих ресурсов: методы и инструменты. ПК-8.1, ПК-8.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Кто из учёных считается одним из основоположников теории человеческого капитала?

а) Адам Смит.

б) Гэри Беккер.

в) Джон Мейнард Кейнс.

г) Карл Маркс.

Что стало ключевым вкладом Теодора Шульца в теорию человеческого капитала?

а) Разработка концепции «невидимой руки рынка».

б) Обоснование важности инвестиций в образование как фактора экономического роста.

в) Создание теории предельной полезности.

г) Разработка принципов классической политэкономии.

Какое утверждение лучше всего отражает суть концепции интеллектуального капитала Т. Стюарта?

а) Интеллектуальный капитал — это только патенты и авторские права компании.

б) Интеллектуальный капитал включает знания сотрудников, корпоративную культуру и отношения с клиентами.

в) Интеллектуальный капитал тождественен материальным активам организации.

г) Интеллектуальный капитал определяется исключительно количеством научных публикаций сотрудников.

КТ – 3

Тема 3. Корпоративная культура и компетенции как стратегические активы организации. ПК-8.1, ПК-8.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какой показатель используется для макрооценки человеческого капитала на уровне страны?

а) Валовой внутренний продукт (ВВП).

б) Индекс человеческого развития (ИЧР/HDI).

в) Уровень инфляции.

г) Объём промышленного производства.

Какой метод оценки человеческого капитала основан на расчёте затрат на образование и опыт работника?

а) Метод дисконтирования будущих доходов.

б) Метод рыночной капитализации.

в) Метод измерения через затраты.

г) Метод оценки по рыночной стоимости акций компании.

Что является основным ограничением количественных методов оценки человеческого капитала?

а) Они учитывают только финансовые показатели.

б) Они не могут полностью отразить качественные характеристики (креативность, мотивацию и т.д.).

в) Они требуют слишком мало данных для расчёта.

г) Они применимы только на макроуровне.

КТ – 4

Тема 4. Инвестиции и стратегии развития человеческого капитала. ПК-8.1, ПК-8.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какое направление НЕ относится к инвестициям в человеческий капитал на уровне индивида?

а) Получение высшего образования.

б) Забота о собственном здоровье.

в) Повышение квалификации.

г) Покупка недвижимости.

Какая государственная программа РФ напрямую способствует развитию человеческого капитала?

а) Национальный проект «Образование».

б) Программа поддержки малого бизнеса.

в) Программа строительства дорог.

г) Программа развития сельского хозяйства.

Что означает показатель ROI (return on investment) в контексте человеческого капитала?

а) Соотношение затрат на рекламу к прибыли.

б) Окупаемость инвестиций в обучение и развитие персонала.

в) Скорость оборота товарных запасов.

г) Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.

55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных вариантов.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какой показатель используется для макрооценки человеческого капитала на уровне страны?

а) Валовой внутренний продукт (ВВП).

б) Индекс человеческого развития (ИЧР/HDI).

в) Уровень инфляции.

г) Объём промышленного производства.

Какой метод оценки человеческого капитала основан на расчёте затрат на образование и опыт работника?

а) Метод дисконтирования будущих доходов.

б) Метод рыночной капитализации.

в) Метод измерения через затраты.

г) Метод оценки по рыночной стоимости акций компании.

Что является основным ограничением количественных методов оценки человеческого капитала?

а) Они учитывают только финансовые показатели.

б) Они не могут полностью отразить качественные характеристики (креативность, мотивацию и т.д.).

в) Они требуют слишком мало данных для расчёта.

г) Они применимы только на макроуровне.

Задания закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из предложенных вариантов:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

3. Выбрать несколько правильных ответов.

4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, а), в) или 1,2,3).

Какие характеристики свойственны человеческому капиталу?

Выберите все верные варианты:

а) Накапливаемость (можно развивать и наращивать через обучение и опыт).

б) Возможность физического отчуждения от носителя (можно продать отдельно от человека).

в) Износ (устаревание знаний и навыков, снижение работоспособности с возрастом).

г) Инвестиционная природа (требует вложений для развития: в образование, здоровье и т.д.).

д) Неизменность (не меняется на протяжении жизни).

Какие элементы входят в структуру человеческого капитала?

Выберите все верные варианты:

а) Интеллектуальный капитал (знания, навыки, компетенции).

б) Финансовый капитал (деньги, ценные бумаги, активы).

в) Социальный капитал (связи, репутация, доверие).

г) Культурный капитал (образование, воспитание, культурные ценности).

д) Материальный капитал (оборудование, здания, техника).

Чем человеческий капитал отличается от трудовых ресурсов?

Выберите все верные утверждения:

а) Трудовые ресурсы учитывают только численность и состав рабочей силы (возраст, пол, профессию).

б) Человеческий капитал включает знания, навыки, здоровье, мотивацию работников.

в) Понятие «трудовые ресурсы» шире, чем «человеческий капитал».

г) Человеческий капитал учитывает качественные характеристики работников, а трудовые ресурсы — количественные.

д) Эти понятия полностью идентичны и взаимозаменяемы.

Задание закрытого типа на установление соответствия

1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Соотнесите учёного и его вклад в теорию человеческого капитала

Учёный

1. Гэри Беккер

2. Теодор Шульц

3. Томас Стюарт

Вклад:

А. Обосновал важность инвестиций в образование как фактора экономического роста, ввёл понятие человеческого капитала в макроэкономическом контексте

Б. Разработал микроэкономический подход к человеческому капиталу, проанализировал отдачу от инвестиций в образование и профессиональную подготовку

В. Развивал концепцию интеллектуального капитала, выделил его компоненты (человеческий, структурный, потребительский капитал)

Соотнесите концепцию/подход и её ключевую идею

Концепция/подход

1. Классическая теория человеческого капитала

2. Концепция интеллектуального капитала

3. Подход «управления человеческими ресурсами» (в сравнении с «управлением персоналом»)

Ключевая идея

А. Знания и навыки работников — ключевой актив организации, который нужно измерять и развивать; акцент на нематериальных активах

Б. Инвестиции в образование, здоровье и мобильность повышают производительность труда и доходы индивида и общества

В. Работник — не просто исполнитель функций, а стратегический ресурс; акцент на развитии потенциала, мотивации и вовлечённости

Вопросы на последовательность

Расположите этапы оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал в правильной последовательности

1. Расчёт показателя ROI (возврат инвестиций) на основе собранных данных.

2. Определение целей инвестирования (повышение квалификации, снижение текучести и т.д.).

3. Сбор данных о затратах на обучение и развитии персонала.

4. Измерение изменений в производительности труда, качестве работы или других ключевых показателей.

5. Формулировка выводов и рекомендаций для будущих инвестиций.

Установите правильную последовательность этапов реализации корпоративной стратегии развития человеческого капитала

1. Внедрение программ обучения, наставничества, ротации кадров и т.д.

2. Оценка текущего уровня компетенций и потребностей в развитии персонала.

3. Мониторинг и корректировка программ развития с учётом обратной связи и результатов.

4. Постановка стратегических целей развития ЧК в соответствии с целями компании.

5. Оценка эффективности реализованных программ (KPI, ROI, удовлетворённость

сотрудников).

Расположите источники инвестиций в человеческий капитал по уровням (от индивидуального к государственному) в верной последовательности

1. Корпоративные программы обучения и развития персонала.

2. Личные расходы индивида на образование, курсы, здоровье.

3. Государственные программы в сфере образования, здравоохранения, социальной политики.

4. Региональные инициативы по поддержке образования и занятости.

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться

записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия

могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://Ims.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Сорокина, О. Г. Махмудова, И. Н. Оценка персонала : учебное пособие / И. Н. Махмудова. — Самара : Самарский университет, 2024. — 80 с. — ISBN 978-5-7883-2065-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/480485

2. Эсаулова И.А. Развитие персонала : учебное пособие / Эсаулова И.А.. — Пермь : Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 2023. — 174 с. — ISBN 978-5-398-02856-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/158840.html

8.2. Дополнительная литература

1. Гончаров, А. И. Деловая оценка персонала : учебное пособие / А. И. Гончаров, В. П. Крикун, Е. И. Скитёва. — Санкт-Петербург : ПГУПС, 2023. — 40 с. — ISBN 978-5-7641-1858-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/349754

2. Токарева Ю.А. Управление обучением и развитием персонала : учебно-методическое пособие / Токарева Ю.А., Пономарева О.Я., Юртаева М.Н.. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2024. — 184 с. — ISBN 978-5-7996-3931-0. —

Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/157230.html

8.3. Интернет-ресурсы

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: http://www.edulib.ru/
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm
3. Базы данных ИНИОН. Режим доступа: http://www.inion.ru/product/db.htm
4. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: http://ecsocman.edu.ru/
5. Библиотека федерального портала «Российское образование». Режим доступа: http://www.edu.ru/
6. Библиотека учебной и научной литературы русского гуманитарного интернет университета. Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).
5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.02.06 «Кадровый аудит»

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Есенжулова Любовь Семеновна, доцент, к. э. н., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента

Заведующий кафедрой:

Чунина Александра Евгеньевна к.э.н., заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента протокол №5 от «26» декабря 2025г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

3. Содержание и структура дисциплины

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные средства промежуточной аттестации по дисциплине

5. Методические материалы по освоению дисциплины

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

6.1. Основная литература

6.2. Дополнительная литература

6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

6.4. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

6.5. Интернет-ресурсы

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.06 «Кадровый аудит» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС** *(при наличии)*	**Код компетенции****	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование компонента компетенции**	**Образовательный результат**
	ПК-2 Способен проводить аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	ПК-2.1	ПК-2.1 проводит аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации	ПК-2.1.З-1 Знает методологию, стандарты, критерии и процедуры проведения аудита системы процессного управления, требования к оценке соответствия и целевым показателям эффективности организации ПК-2.1.У-1 Умеет проводить комплексный аудит системы процессного управления организации, оценивать её соответствие установленным требованиям.
	ПК-7 Способен администрировать процессы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации и соответствующего	ПК-7.1	ПК-7.1 Осуществляет администрирование процессов операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-7.1.З-1 Знает регламенты и инструменты администрирования операционных процессов управления персоналом ПК-7.1.У-1 Умеет администрировать

	документооборота			процессы операционного управления персоналом

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:
3,00 з. е., 108 ак. час.

Контактная работа обучающихся по заочной форме с преподавателем по видам учебных занятий: 12 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 4 ак.час на лекции и 8 ак.час на практические занятия. 92 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

К.М.01.ДЭ.01.02.06 «Кадровый аудит» реализуется на 3 курсе заочной формы обучения после изучения дисциплин:

- Оценка и развитие человеческого капитала
- Экономика труда

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Кадровый аудит как инструмент организационного развития	27	1			2								23	Опрос, Тестирование ситуационные задачи
Тема 2.	Кадровый аудит в организации: методология	27	1			2								23	Опрос, Тестирование ситуационные задачи, контрольная точка1
Тема 3.	Направления кадрового аудита	27	1			2								23	Опрос, Тестирование ситуационные

														задачи, контрольная точка 2
Тема 4.	Кадровая политика и кадровый аудит	27	1			2							23	Опрос, Тестирование ситуационные задачи
Промежуточная аттестация		4								4				зачет с оценкой
Итого		108	4			8				4			92	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Содержание дисциплины

Тема 1. **Кадровый аудит как инструмент организационного развития ПК-2.1, ПК-7.1**

Организационно-правовые основы кадрового аудита Понятие кадрового аудита и его значение для реализации кадровой политики Направления и виды кадрового аудита Методология и методы кадрового аудита. Аудит основных направлений работы с персоналом. Аудит деятельности службы управления персоналом. Аудит кадрового делопроизводства. Разработка программы организационного развития по результатам кадрового аудита.

Тема 2. **Кадровый аудит как инструмент организационного развития ПК-2.1, ПК-7.1**

Кадровый аудит: понятие, объект и предмет кадрового аудита в организации. Цель и задачи организации кадрового аудита в организации. Особенности правоприменительной практики кадрового аудита. Виды кадрового аудита. Системный, внешний и стратегический аудит. Кадровый аудит как вид консалтинговых услуг. Актуальные направления проведения аудиторского исследования. Основные методы исследования, характерные для кадрового аудита. Этапы технологии аудиторской проверки. Основные задачи на этапе предварительного аудита. Особенности процедур сбора информации процессе предварительного и основного этапов аудита. Содержание рабочей программы аудитора. Основная цель аудиторского заключения. Структура и основные элементы содержания аудиторского заключения.

Тема 3. Направления кадрового аудита. ПК-2.1, ПК-7.1

Аудит кадровых документов как основа кадрового аудита. Виды аудита документации: комплексный, обзорный, целевой. Аудит рабочих мест. Аудит результативности труда персонала. Аудит штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников. Аудит организационных процессов. Аудит развития персонала. Стратегический аудит персонала. Аудит найма и увольнения. Оценка эффективности найма. Аудит причин увольнений. Оценка кадрового потенциала организации. Характеристики кадрового потенциала. Оценка влияния состава, структуры, текучести персонала на показатели производительности труда. Аудит вознаграждений. Основные направления аудита вознаграждений. Оценка соблюдения интересов работников и политики организации в области оплаты труда. Оценка эффективности системы стимулирования труда. Оценка устойчивости кадров, вероятности риска и улучшения управления ЧР. Аудит организационной структуры на предмет соответствия стратегии, культуры и стадии развития организации. Аудит работы кадровой службы организации. Стороны, принимающие участие в аудите деятельности кадровой службы организации.

Тема 4. Кадровая политика и кадровый аудит. ПК-2.1, ПК-7.1

Сущность, задачи, принципы и приоритетные направления кадровой политики в сфере государственной службы. Базовые, специальные и частные принципы государственной кадровой политики. Кадровая работа и кадровая служба в коммерческой организации. Приоритетные задачи и направления работы кадровых служб в коммерческой организации. Компетентностный подход. Оценка профессиональной служебной деятельности в коммерческой организации.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания ПК-2.1, ПК-7.1

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.02.06 «Кадровый аудит»

входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов, олимпиадах, конкурсах, вузовских мероприятиях – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия у уровня мероприятия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 50 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в публикации в журнале – 100 баллов пропорционально количеству соавторов (не более трех).

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.06 «Кадровый аудит» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование, ситуационные задачи.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Кадровый аудит как инструмент организационного развития

Примерные вопросы для опроса:

Организационно-правовые основы кадрового аудита Понятие кадрового аудита и его значение для реализации кадровой политики Направления и виды кадрового аудита Методология и методы кадрового аудита. Аудит основных направлений работы с персоналом. Аудит деятельности службы управления персоналом. Аудит кадрового

делопроизводства. Разработка программы организационного развития по результатам кадрового аудита.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какова основная цель кадрового аудита?

A) Контроль за выполнением бухгалтерского учета
B) Оценка эффективности использования персонала и выявление резервов
C) Определение рыночной доли компании
D) Разработка маркетинговой стратегии
Правильный ответ: B

2. Какой инструмент чаще всего используется в кадровом аудите для оценки компетенций сотрудников?

A) SWOT-анализ
B) Анкетирование и интервью
C) GAP-анализ
D) PEST-анализ
Правильный ответ: B

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только цифры выбранных вариантов ответа.

Какие задачи решает кадровый аудит? (выберите 2 ответа)

A) Определение сильных и слабых сторон персонала
B) Контроль за производственными затратами
C) Выявление потребностей в обучении и развитии сотрудников
D) Расчет точки безубыточности
Правильные ответы: A, C

Какие инструменты применяются в кадровом аудите? (выберите 2 ответа)

A) Анкетирование и опросы
B) Анализ структуры организации
C) SWOT-анализ рынка
D) Анализ финансовой отчетности
Правильные ответы: A, B.

Установите последовательность действий, которые должна предпринять компания при выявлении аудитором существенного риска неправильного исчисления таможенных платежей.

Расставьте этапы кадрового аудита в правильной последовательности:

A) Разработка рекомендаций и плана развития персонала
B) Сбор и анализ информации о персонале

C) Определение целей и задач аудита
D) Подготовка отчета и представление результатов

Правильная последовательность: C → B → D → A

Расставьте шаги оценки компетенций сотрудников в процессе кадрового аудита:

A) Проведение интервью и анкетирования
B) Составление карты компетенций
C) Анализ результатов и выявление пробелов
D) Разработка программы обучения и развития

Правильная последовательность: B → A → C → D

Примерные ситуационные задачи:

Задание 1.

Компания заметила, что текучесть кадров в отделе продаж за последний год значительно увеличилась, а показатели эффективности сотрудников снизились. Руководство хочет понять причины и разработать меры по повышению эффективности и удержанию сотрудников.

Вопрос:

Какие инструменты кадрового аудита следует применить и какие действия могут быть предприняты?

Ответ:

Следует провести анкетирование и интервью с сотрудниками, проанализировать структуру отдела и компетенции сотрудников, а также изучить причины увольнений. На основе аудита можно разработать программы обучения, мотивации и карьерного роста, чтобы повысить удержание и эффективность персонала.

Задание 2.

В крупной компании планируется реорганизация: слияние двух подразделений. Руководство хочет оценить, какие сотрудники способны эффективно работать в новых условиях и определить потребности в обучении.

Вопрос:

Как кадровый аудит поможет в этом процессе и какие шаги необходимо выполнить?

Ответ:

Необходимо провести оценку компетенций сотрудников, анализ текущих функций и обязанностей, а также выявить пробелы в знаниях и навыках. На основе результатов аудита формируются рекомендации по обучению, переквалификации и оптимизации кадровой структуры, что позволит минимизировать риски и обеспечить эффективное функционирование нового подразделения.

Тема 2. **Кадровый аудит как инструмент организационного развития**

Примерные вопросы для опроса:

Кадровый аудит: понятие, объект и предмет кадрового аудита в организации. Цель и задачи организации кадрового аудита в организации. Особенности правоприменительной практики кадрового аудита. Виды кадрового аудита. Системный, внешний и стратегический аудит. Кадровый аудит как вид консалтинговых услуг. Актуальные направления проведения аудиторского исследования. Основные методы исследования, характерные для кадрового аудита. Этапы технологии аудиторской проверки. Основные задачи на этапе предварительного аудита. Особенности процедур сбора информации процессе предварительного и основного этапов аудита. Содержание рабочей программы аудитора. Основная цель аудиторского заключения. Структура и основные элементы содержания аудиторского заключения.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какова основная цель кадрового аудита?

A) Контроль бухгалтерского учета
B) Оценка эффективности использования персонала и выявление резервов
C) Разработка маркетинговой стратегии
D) Определение рыночной доли компании
Правильный ответ: B

Какой метод чаще всего используют для оценки компетенций сотрудников в кадровом аудите?

A) GAP-анализ
B) Анкетирование и интервью
C) PEST-анализ
D) BCG-матрица
Правильный ответ: B

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие задачи решает кадровый аудит? (выберите 2 ответа)

A) Определение сильных и слабых сторон персонала
B) Контроль производственных затрат
C) Выявление потребностей в обучении и развитии сотрудников
D) Расчет точки безубыточности
Правильные ответы: A, C

Какие инструменты относятся к инструментам реализации и контроля стратегии?

Какие инструменты применяются в кадровом аудите? (выберите 2 ответа)

A) Анкетирование и опросы
B) Анализ структуры организации
C) SWOT-анализ рынка
D) Анализ финансовой отчетности
Правильные ответы: A, B

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расставьте этапы кадрового аудита в правильной последовательности:

A) Разработка рекомендаций и плана развития персонала
B) Сбор и анализ информации о персонале
C) Определение целей и задач аудита
D) Подготовка отчета и представление результатов

Правильная последовательность:
C → B → D → A

Расставьте шаги оценки компетенций сотрудников в процессе кадрового аудита:

A) Проведение интервью и анкетирования
B) Составление карты компетенций
C) Анализ результатов и выявление пробелов
D) Разработка программы обучения и развития

Правильная последовательность:
B → A → C → D

Примерные ситуационные задачи:

Задача 1.

Компания заметила, что текучесть кадров в отделе продаж за последний год увеличилась на 25%, а показатели эффективности сотрудников снизились. Руководство хочет понять причины и разработать меры по повышению эффективности и удержанию сотрудников.

Вопрос:
Какие инструменты кадрового аудита следует применить и какие действия можно предпринять на их основе?

Ответ:
Следует провести анкетирование и интервью с сотрудниками, проанализировать структуру отдела и компетенции сотрудников, а также изучить причины увольнений. На основе аудита можно разработать программы обучения, мотивации и карьерного роста, чтобы снизить текучесть и повысить эффективность персонала

Задание 2.

В крупной компании планируется слияние двух подразделений. Руководство хочет оценить, какие сотрудники способны эффективно работать в новых условиях и определить потребности в обучении.

Вопрос:
Как кадровый аудит поможет в этом процессе и какие шаги необходимо выполнить?

Ответ:
Необходимо провести оценку компетенций сотрудников, анализ текущих функций и обязанностей, а также выявить пробелы в знаниях и навыках. На основе результатов аудита формируются рекомендации по обучению, переквалификации и оптимизации кадровой структуры, что позволит минимизировать риски и обеспечить эффективное функционирование нового подразделения.

Тема 3. **Направления кадрового аудита**

Примерные вопросы для опроса:

Аудит кадровых документов как основа кадрового аудита. Виды аудита документации: комплексный, обзорный, целевой. Аудит рабочих мест. Аудит результативности труда персонала. Аудит штатных должностей и соответствия им квалификационных характеристик работников. Аудит организационных процессов. Аудит развития персонала. Стратегический аудит персонала. Аудит найма и увольнения. Оценка эффективности найма. Аудит причин увольнений. Оценка кадрового потенциала организации. Характеристики кадрового потенциала. Оценка влияния состава, структуры, текучести персонала на показатели производительности труда. Аудит вознаграждений.

Основные направления аудита вознаграждений. Оценка соблюдения интересов работников и политики организации в области оплаты труда. Оценка эффективности системы стимулирования труда. Оценка устойчивости кадров, вероятности риска и улучшения управления ЧР. Аудит организационной структуры на предмет соответствия стратегии, культуры и стадии развития организации. Аудит работы кадровой службы организации. Стороны, принимающие участие в аудите деятельности кадровой службы организации.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое направление кадрового аудита оценивает соответствие количества и квалификации сотрудников потребностям компании?

A) Финансовый аудит
B) Организационно-структурный аудит
C) Анализ персонала
D) Маркетинговый аудит
Правильный ответ: C

Какое направление кадрового аудита исследует эффективность систем мотивации и стимулирования персонала?

A) Организационно-структурный аудит
B) Аудит мотивации и стимулирования
C) Анализ компетенций
D) Бюджетный аудит
Правильный ответ: B

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только цифры выбранных вариантов ответа.

Какие направления кадрового аудита помогают выявить пробелы в компетенциях и подготовке сотрудников? (выберите 2 ответа)

A) Анализ компетенций
B) Аудит мотивации и стимулирования
C) Оценка квалификации персонала
D) Финансовый аудит
Правильные ответы: A, C

Какие направления кадрового аудита анализируют организационную структуру и распределение функций? (выберите 2 ответа)

A) Организационно-структурный аудит
B) Анализ персонала
C) Аудит процессов и функций
D) Бюджетный аудит
Правильные ответы: A, C

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расставьте этапы проведения кадрового аудита в правильной последовательности:

A) Разработка рекомендаций по развитию персонала
B) Сбор информации о персонале и организационной структуре
C) Определение целей и направлений аудита
D) Подготовка отчета и презентация результатов

Правильная последовательность:
C → B → D → A

Расставьте шаги аудита компетенций сотрудников:

A) Определение ключевых компетенций для должностей
B) Проведение оценки (тесты, интервью, анкетирование)
C) Сравнение фактических компетенций с требуемыми
D) Разработка программ обучения и развития

Правильная последовательность:
A → B → C → D

Практические задачи:

Задание 1.

Задача 1

В крупной компании руководитель заметил, что производительность сотрудников отдела продаж снизилась, а текучесть кадров увеличилась. Необходимо понять, какие компетенции сотрудников соответствуют требованиям должностей и выявить причины снижения эффективности.

Вопрос:

Какие направления кадрового аудита следует применить и какие действия можно предпринять на основе его результатов?

Ответ:

Следует использовать анализ компетенций и оценку квалификации персонала, а также аудит мотивации и стимулирования. На основе аудита можно разработать программы обучения, карьерного роста и систему мотивации, чтобы повысить эффективность и удержать ключевых сотрудников.

Задание 2.

Компания планирует реорганизацию: слияние двух отделов в один. Руководство хочет понять, правильно ли распределены функции между сотрудниками и нет ли дублирования, а также определить, кто требует дополнительного обучения.

Вопрос:

Какие направления кадрового аудита помогут решить эту задачу и какие шаги необходимо выполнить?

Ответ:

Необходимо провести организационно-структурный аудит для анализа структуры и распределения функций, а также анализ компетенций и квалификации персонала. По результатам аудита формируются рекомендации по перераспределению функций, сокращению дублирующих ролей и плану обучения сотрудников для успешной интеграции.

Тема 4. **Кадровая политика и кадровый аудит.**

Примерные вопросы для опроса:

Сущность, задачи, принципы и приоритетные направления кадровой политики в сфере государственной службы. Базовые, специальные и частные принципы государственной кадровой политики. Кадровая работа и кадровая служба в коммерческой организации. Приоритетные задачи и направления работы кадровых служб в коммерческой организации. Компетентностный подход. Оценка профессиональной служебной деятельности в коммерческой организации.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какова основная цель кадровой политики компании?

A) Увеличение рыночной доли
B) Формирование эффективной системы управления персоналом и мотивации
C) Контроль за финансовыми показателями
D) Разработка маркетинговых стратегий
Правильный ответ: B

Какой инструмент используется для оценки соответствия персонала требованиям компании?

A) SWOT-анализ
B) Кадровый аудит
C) GAP-анализ
D) PEST-анализ
Правильный ответ: B

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только цифры выбранных вариантов ответа.

Какие задачи решает кадровый аудит в контексте кадровой политики? (выберите 2 ответа)

A) Анализ структуры и численности персонала
B) Определение сильных и слабых сторон сотрудников
C) Разработка финансового плана компании
D) Анализ рыночной доли
Правильные ответы: A, B

Какие направления кадрового аудита важны для развития кадровой политики? (выберите 2 ответа)

A) Оценка компетенций и квалификации персонала
B) Аудит мотивации и стимулирования

C) Анализ производственных затрат
D) Анализ макросреды
Правильные ответы: A, B

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

Расставьте шаги формирования кадровой политики на основе результатов аудита:

A) Определение потребностей в персонале и компетенциях
B) Разработка программ обучения, мотивации и стимулирования
C) Анализ существующей структуры и функций сотрудников
D) Внедрение изменений и мониторинг эффективности

Правильная последовательность:
C → A → B → D

Расставьте этапы проведения кадрового аудита в правильной последовательности:

A) Подготовка отчета и представление результатов
B) Определение целей и задач аудита
C) Сбор и анализ информации о персонале
D) Разработка рекомендаций по кадровой политике

Правильная последовательность:
B → C → A → D

Примерные ситуационные задачи:

Задание 1.

Компания заметила, что текучесть кадров в отделе разработки растет, а производительность снизилась. Руководство хочет понять, какие сотрудники требуют дополнительного обучения и какие изменения нужны в системе мотивации.

Вопрос:
Какие направления кадрового аудита следует применить и какие шаги можно предпринять на основе его результатов?

Ответ:
Следует провести анализ компетенций и квалификации персонала и аудит мотивации и стимулирования. На основе результатов аудита можно разработать программы обучения, скорректировать систему мотивации и адаптации сотрудников, чтобы повысить эффективность работы и снизить текучесть кадров.

Задание 2.

Компания планирует внедрить новую кадровую политику для улучшения управления персоналом и повышения удовлетворенности сотрудников. Перед этим руководство хочет понять, насколько текущая структура и распределение функций соответствуют целям компании.

Вопрос:
Какие направления кадрового аудита помогут в этом процессе и какие шаги необходимо выполнить?

Ответ:
Необходимо провести организационно-структурный аудит для анализа структуры и распределения функций, а также оценку компетенций сотрудников. На основе аудита

формируются рекомендации по оптимизации структуры, перераспределению функций и разработке новых элементов кадровой политики (мотивация, обучение, развитие).

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1	100	0,3	30
Контрольная точка 2	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		**0,6**	**60**
Дополнительные баллы за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи по теме дисциплины	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			**30**
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			**90**

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 50 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в публикации в журнале – 100 баллов пропорционально количеству соавторов (не более трех).

КТ – 1,2.

Тема 1-4.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

1. Прочитайте вопрос и выберите верные одно или несколько правильных ответов.

1. Какова основная цель кадрового аудита?

A) Контроль финансовых потоков компании
B) Оценка эффективности использования персонала и выявление резервов
C) Анализ рыночной позиции компании
D) Разработка маркетинговой стратегии
Правильный ответ: B

2. Какой метод чаще всего используется для оценки компетенций сотрудников?

A) SWOT-анализ
B) Анкетирование и интервью
C) GAP-анализ
D) PEST-анализ
Правильный ответ: B

3. Какой результат дает кадровый аудит?

A) Рекомендации по улучшению структуры и мотивации персонала
B) Расчет точки безубыточности
C) Определение доли рынка компании
D) Составление финансового бюджета
Правильный ответ: A

4. Какие задачи решает кадровый аудит? (выберите 2 ответа)

A) Анализ структуры и численности персонала
B) Определение сильных и слабых сторон сотрудников
C) Расчет точки безубыточности
D) Анализ рыночной доли
Правильные ответы: A, B

5. Какие направления кадрового аудита помогают выявить потребности в обучении и развитии персонала? (выберите 2 ответа)

A) Анализ компетенций
B) Аудит мотивации и стимулирования
C) Финансовый аудит
D) Анализ макросреды
Правильные ответы: A, B

6. Какие методы применяются в кадровом аудите? (выберите 2 ответа)

A) Анкетирование и опросы сотрудников
B) Анализ структуры организации
C) Расчет точки безубыточности
D) Оценка рыночной позиции
Правильные ответы: A, B

9. Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между инструментом кадрового аудита с его назначением.

A) Анкетирование	1) Оценка мнений и удовлетворенности сотрудников
B) Интервью	2) Детальное выявление причин проблем в работе персонала

C) Анализ документации	3) Проверка соответствия кадровой документации требованиям законодательства
D) Тестирование	4) Оценка знаний, навыков и компетенций сотрудников

10.Установите соответствие между направлением кадрового аудита с его областью

1. Организационно-структурный аудит	а. Оценка структуры компании и распределения функций
2. Анализ компетенций	б. Оценка знаний и навыков сотрудников
3. Аудит мотивации и стимулирования	в. Эффективность систем мотивации и бонусов
4. Оценка численности персонала	г. Сравнение потребностей в персонале с фактической численностью

11.Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между результатом кадрового аудита с соответствующим инструментом

1. Выявление пробелов в знаниях и навыках	а. Тестирование
2. Анализ мотивации и удовлетворенности	б. Анкетирование
3. Проверка соответствия должностей требованиям	в. Интервью
4. Соответствие кадровой документации	г. Анализ документации

12.Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между этапами кадрового аудита с их порядком выполнения

1. Определение целей и задач	а. 1
2. Сбор информации	б. 2
3. Анализ и обработка данных	в. 3
4. Разработка рекомендаций	г. 4

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Перечень проверочных заданий в виде теста:

Тема 1. Стратегический контроллинг

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Какие два направления кадрового аудита помогают выявить пробелы в компетенциях сотрудников
2.	Какие два инструмента кадрового аудита применяются для изучения мотивации сотрудников.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1.

В компании отдел продаж демонстрирует снижение эффективности, а текучесть кадров за последние 6 месяцев выросла на 20%. Руководство хочет понять, какие сотрудники нуждаются в обучении и какие меры мотивации необходимы.

Вопрос:

Какие инструменты кадрового аудита следует использовать и какие шаги предпринять?

Ответ:

Необходимо провести анализ компетенций и квалификации персонала и аудит мотивации и стимулирования. На основе результатов аудита можно разработать программы обучения, корректировку мотивации и систему карьерного роста, чтобы повысить эффективность и удержание сотрудников.

Задание 2.

Компания планирует объединение двух отделов. Руководство хочет понять, как распределены функции сотрудников, нет ли дублирующих ролей, и кто требует дополнительного обучения для работы в новых условиях.

Вопрос:

Какие направления кадрового аудита помогут в этом процессе и какие действия необходимо выполнить?

Ответ:

Следует провести организационно-структурный аудит для анализа структуры и распределения функций, а также анализ компетенций сотрудников. На основе результатов аудита разрабатываются рекомендации по перераспределению функций, оптимизации

кадровой структуры и плану обучения, чтобы обеспечить эффективную интеграцию подразделений.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Назовите Какие два результата кадрового аудита важны для формирования эффективной кадровой политики Варианты ответов: а) Рекомендации по развитию персонала б) выявление сильных и слабых сторон сотрудников		
2.	Назовите Какие два направления кадрового аудита помогают оптимизировать структуру организации Варианты ответов: а) Организационно-структурный аудит б) оценка численности персонала		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Какова основная цель кадрового аудита?

A) Контроль финансовых потоков компании
B) Оценка эффективности использования персонала и выявление резервов
C) Анализ рыночной позиции компании
D) Разработка маркетинговой стратегии
Правильный ответ: B

Какой метод чаще всего используют для оценки компетенций сотрудников?

A) SWOT-анализ
B) Анкетирование и интервью
C) GAP-анализ
D) PEST-анализ
Правильный ответ: B

Какой результат дает кадровый аудит?

A) Рекомендации по улучшению структуры и мотивации персонала
B) Расчет точки безубыточности
C) Определение доли рынка компании

D) Составление финансового бюджета
Правильный ответ: A

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие задачи решает кадровый аудит? (выберите 2 ответа)
A) Анализ структуры и численности персонала
B) Определение сильных и слабых сторон сотрудников
C) Расчет точки безубыточности
D) Анализ рыночной доли
Правильные ответы: A, B

Какие направления кадрового аудита помогают выявить потребности в обучении и развитии персонала? (выберите 2 ответа)
A) Анализ компетенций
B) Аудит мотивации и стимулирования
C) Финансовый аудит
D) Анализ макросреды
Правильные ответы: A, B

Какие методы применяются в кадровом аудите? (выберите 2 ответа)
A) Анкетирование и опросы сотрудников
B) Анализ структуры организации
C) Расчет точки безубыточности
D) Оценка рыночной позиции
Правильные ответы: A, B

Тема 2. Кадровый аудит как инструмент организационного развития

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Какие два направления кадрового аудита помогают выявить пробелы в компетенциях сотрудников.
2.	Какие два инструмента кадрового аудита применяются для изучения мотивации сотрудников.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задача 1

В компании отдел продаж демонстрирует снижение эффективности, а текучесть кадров за последние 6 месяцев выросла на 20%. Руководство хочет понять, какие сотрудники требуют дополнительного обучения и какие меры мотивации необходимы.

Вопрос:
Какие направления кадрового аудита следует применить и какие шаги предпринять для решения проблемы?

Ответ:

Необходимо провести анализ компетенций и квалификации персонала и аудит мотивации и стимулирования. На основе результатов аудита можно разработать программы обучения, корректировку мотивации и карьерного роста, чтобы повысить эффективность и удержание сотрудников.

Задание 2.

Компания планирует объединение двух отделов. Руководство хочет понять, как распределены функции сотрудников, нет ли дублирующих ролей, и кто требует дополнительного обучения для работы в новых условиях.

Вопрос:

Какие направления кадрового аудита помогут в этом процессе и какие действия необходимо выполнить?

Ответ:

Следует провести организационно-структурный аудит для анализа структуры и распределения функций, а также анализ компетенций сотрудников. По результатам аудита разрабатываются рекомендации по перераспределению функций, оптимизации структуры и плану обучения, чтобы обеспечить эффективную интеграцию подразделений.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Назовите Какие два результата кадрового аудита важны для формирования эффективной кадровой политики Варианты ответов: а) Рекомендации по развитию персонала б) выявление сильных и слабых сторон сотрудников		
2.	Назовите Какие два направления кадрового аудита помогают оптимизировать структуру организации Варианты ответов: а) Организационно-структурный аудит б) оценка численности персонала.		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какова основная цель кадрового аудита?

A) Контроль финансовых потоков компании
B) Оценка эффективности использования персонала и выявление резервов
C) Анализ рыночной позиции компании
D) Разработка маркетинговой стратегии
Правильный ответ: B

Какой метод чаще всего используется для оценки компетенций сотрудников?

A) SWOT-анализ
B) Анкетирование и интервью
C) GAP-анализ
D) PEST-анализ
Правильный ответ: B

Какой результат дает кадровый аудит?

A) Рекомендации по улучшению структуры и мотивации персонала
B) Расчет точки безубыточности
C) Определение доли рынка компании
D) Составление финансового бюджета
Правильный ответ: A

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие задачи решает кадровый аудит? (выберите 2 ответа)

A) Анализ структуры и численности персонала
B) Определение сильных и слабых сторон сотрудников
C) Расчет точки безубыточности
D) Анализ рыночной доли
Правильные ответы: A, B

Какие направления кадрового аудита помогают выявить потребности в обучении и развитии персонала? (выберите 2 ответа)

A) Анализ компетенций
B) Аудит мотивации и стимулирования
C) Финансовый аудит
D) Анализ макросреды
Правильные ответы: A, B

Какие методы применяются в кадровом аудите? (выберите 2 ответа)

A) Анкетирование и опросы сотрудников
B) Анализ структуры организации
C) Расчет точки безубыточности
D) Оценка рыночной позиции
Правильные ответы: A, B

Тема 3. Направления кадрового аудита.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Какие два направления кадрового аудита помогают выявить пробелы в знаниях и навыках сотрудников.
2.	Какие два направления кадрового аудита позволяют оценить эффективность мотивации сотрудников.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1.

В компании планируется реорганизация двух отделов. Руководство хочет понять, правильно ли распределены функции сотрудников и есть ли дублирующие роли, а также кто из сотрудников нуждается в дополнительном обучении.

Вопрос:

Какие направления кадрового аудита помогут решить эту задачу и какие шаги необходимо выполнить?

Ответ:

Необходимо провести организационно-структурный аудит для анализа структуры и распределения функций, а также анализ компетенций сотрудников. На основе результатов аудита разрабатываются рекомендации по перераспределению функций, оптимизации структуры и плану обучения, чтобы обеспечить эффективную интеграцию подразделений.

Задание 2.

Компания замечает, что показатели эффективности отдела продаж снижаются, а текучесть кадров растет. Руководство хочет понять, какие сотрудники требуют обучения и корректировки мотивации.

Вопрос:

Какие направления кадрового аудита следует применить и какие меры можно разработать?

Ответ:

Следует использовать анализ компетенций и квалификации персонала и аудит мотивации и стимулирования. На основе результатов аудита можно внедрить программы обучения, корректировку системы мотивации и планы карьерного роста, чтобы повысить эффективность сотрудников и снизить текучесть кадров.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Назовите Какие два направления кадрового аудита помогают оптимизировать структуру организации и распределение функций Варианты ответов: а) Организационно-структурный аудит б) оценка численности персонала		
2.	Назовите Какие два		

	направления кадрового аудита позволяют выявить риски при слиянии или реорганизации подразделений Варианты ответов: а) Организационно-структурный аудит б) анализ компетенций сотрудников		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое направление кадрового аудита оценивает соответствие компетенций сотрудников требованиям компании?

A) Организационно-структурный аудит
B) Анализ компетенций
C) Аудит мотивации
D) Оценка численности персонала
Правильный ответ: B

Какое направление кадрового аудита изучает эффективность систем мотивации и стимулирования сотрудников?

A) Анализ компетенций
B) Организационно-структурный аудит
C) Аудит мотивации и стимулирования
D) Оценка численности персонала
Правильный ответ: C

Какое направление кадрового аудита анализирует структуру подразделений и распределение функций сотрудников?

A) Организационно-структурный аудит
B) Анализ компетенций
C) Аудит мотивации
D) Оценка численности персонала
Правильный ответ: A

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие направления кадрового аудита помогают выявить пробелы в знаниях и навыках сотрудников? (выберите 2 ответа)

A) Анализ компетенций

B) Оценка квалификации персонала
C) Организационно-структурный аудит
D) Аудит мотивации и стимулирования
Правильные ответы: A, B

Какие направления кадрового аудита помогают оптимизировать структуру и функции подразделений? (выберите 2 ответа)
A) Организационно-структурный аудит
B) Оценка численности персонала
C) Анализ компетенций
D) Аудит мотивации
Правильные ответы: A, B

Какие направления кадрового аудита помогают подготовить программу развития и обучения сотрудников? (выберите 2 ответа)
A) Анализ компетенций
B) Аудит мотивации и стимулирования
C) Организационно-структурный аудит
D) Оценка численности персонала
Правильные ответы: A, B

Тема 4. Кадровая политика и кадровый аудит

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Какие два направления кадрового аудита помогают выявить пробелы в компетенциях и навыках сотрудников для формирования кадровой политики.
2.	Какие два инструмента кадрового аудита применяются для изучения мотивации и удовлетворенности сотрудников

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

Задание 1.

Компания отмечает высокую текучесть кадров и снижение эффективности работы отдела продаж. Руководство хочет понять, какие сотрудники требуют обучения, а какие меры мотивации необходимо изменить.

Вопрос:

Какие направления кадрового аудита следует применить и какие шаги можно предпринять для улучшения ситуации?

Ответ:

Следует использовать анализ компетенций и квалификации персонала и аудит мотивации и стимулирования. На основе результатов аудита можно разработать программы обучения, корректировку мотивации и планы карьерного роста, чтобы повысить эффективность сотрудников и снизить текучесть.

Задание 2.

Компания планирует внедрить новую кадровую политику для повышения эффективности управления персоналом. Перед этим руководство хочет понять, насколько текущая структура и распределение функций соответствуют целям организации.

Вопрос:

Какие направления кадрового аудита помогут в этом процессе и какие шаги необходимо выполнить?

Ответ:

Необходимо провести организационно-структурный аудит для анализа структуры и распределения функций, а также анализ компетенций сотрудников. По результатам аудита разрабатываются рекомендации по оптимизации структуры, перераспределению функций и плану обучения, что обеспечит успешную реализацию новой кадровой политики.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Назовите Какие два результата кадрового аудита важны для разработки эффективной кадровой политики Варианты ответов: а) Рекомендации по развитию персонала и б) выявление сильных и слабых сторон сотрудников		
2.	Назовите Какие два направления кадрового аудита помогают оптимизировать структуру организации и распределение функций сотрудников в рамках кадровой политики Варианты ответов: а) Организационно-структурный аудит б) оценка численности персонала		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какова основная цель кадровой политики компании?

А) Увеличение рыночной доли

В) Формирование эффективной системы управления персоналом и мотивации

C) Контроль за финансовыми показателями
D) Разработка маркетинговой стратегии
Правильный ответ: B

Какой инструмент помогает оценить соответствие персонала требованиям компании?
A) SWOT-анализ
B) Кадровый аудит
C) GAP-анализ
D) PEST-анализ
Правильный ответ: B

Какой результат позволяет кадровый аудит использовать данные для формирования кадровой политики?
A) Рекомендации по развитию персонала
B) Расчет точки безубыточности
C) Определение рыночной доли
D) Анализ макросреды
Правильный ответ: A

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранного варианта ответа.

Какие задачи решает кадровый аудит в контексте кадровой политики? (выберите 2 ответа)
A) Анализ структуры и численности персонала
B) Определение сильных и слабых сторон сотрудников
C) Разработка финансового плана компании
D) Анализ рыночной позиции
Правильные ответы: A, B

Какие направления кадрового аудита важны для развития кадровой политики? (выберите 2 ответа)
A) Оценка компетенций и квалификации персонала
B) Аудит мотивации и стимулирования
C) Анализ производственных затрат
D) Анализ макросреды
Правильные ответы: A, B

Какие методы кадрового аудита помогают оценить эффективность сотрудников и их мотивацию? (выберите 2 ответа)
A) Анкетирование и опросы сотрудников
B) Анализ структуры организации
C) Расчет финансовых показателей
D) Анализ рыночной позиции
Правильные ответы: A, B

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В

	БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его

нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.

2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.

3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.

4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1 Основная литература

1. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации : Монография [Электронный ресурс] : НИЦ ИНФРА-М , 2021 - 167 - Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document? id=368254

2. Под общ. ред. Фотиной Л.В. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ. Учебник для вузов [Электронный ресурс] : Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва). , 2021 - 478 - Режим доступа: https://urait.ru/book/kadrovaya-politika-i-kadrovyy-audit-organizacii-479808

8.2. Дополнительная литература.

1. Кадровый аудит: электронное учебное пособие / М.Г.Масилова. Владивосток:Изд-во ВГУЭС, 2019
2. Одегов Ю. Г., Павлова В. В., Петропавловская А. В. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ 3-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] : Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (г. Москва). , 2021 - 575 - Режим доступа: https://urait.ru/book/kadrovaya-politika-i-kadrovoeplanirovanie-477357
3. Управление кадровой политикой и кадровый аудит в бюджетных организациях : Экономика и менеджмент [Электронный ресурс] : Сочинский государственный университет, 2019 - 34 - Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/147855

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Электронный справочник, включающий всю действующую нормативно-правовую базу в сфере ВЭД: ВЭД-инфо

8.4. Интернет-ресурсы.

ЭБС Лань http://e.lanbook.com
ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru
ЭБС Юрайт http://www.urait.ru
Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/
Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru
Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru

5. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудитории:
- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:
- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:
- пакет Microsoft Office

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.02.07 Управление карьерой и талантами

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

Заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
Шмыглева А.В. к.и.н., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Западного филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А.Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
протокол № 5 от 26.12.2025.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.07 Управление карьерой и талантами обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *при наличии*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
07.003 Специалист по управлению персоналом, утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г. № 691н.	ПК-8	Способен разработать, реализовать и администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.1	разрабатывает и реализует систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки и реализации системы стратегического управления персоналом, требования к организации соответствующего документооборота ПК-8.1.У-1 Умеет разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот, обеспечивая их согласование со стратегией организации
			ПК-8.2	администрирует систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот	ПК-8.2.З-1 Знает регламенты и инструменты администрирования системы стратегического управления персоналом, требования к организации, ведению и контролю соответствующего документооборота ПК-8.2.У-1 Умеет администрировать систему стратегического управления персоналом и соответствующий документооборот, контролировать соблюдение процедур и координировать взаимодействие участников стратегических HR-процессов

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 3 з.е., 108 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 6 академических часов лекций,
- 6 академических часов практических занятий,
- 92 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часа зачет с оценкой.

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.07 Управление карьерой и талантами изучается по заочной форме обучения на 3 курсе.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных в образовательных учреждениях до вузовской подготовки. Освоение дисциплины необходимо при изучении дисциплин Стратегический менеджмент и стратегический анализ

Форма промежуточной аттестации: зачет с оценкой.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины
Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации *
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Теоретико-методологические основы управления талантами	26	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	23	О, ПЗ, Т
Тема 2	Основные виды и этапы деловой карьеры персонала в организации	26	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	23	О, ПЗ, Т
Тема 3	Инструменты диагностики и развития талантов	26	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	23	О, ПЗ, Т
Тема 4	Индивидуальное управление карьерой	26	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	23	О, ПЗ, Т
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Зачет с оценкой
Итого:		**108**	**6**	**0**	**0**	**6**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**92**	**4**

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), практическое задание (ПЗ), тестирование (Т).

Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретико-методологические основы управления талантами ПК-8.1 ПК-8.2

Эволюция концепций управления карьерой и талантами: от кадрового администрирования к стратегическому HR. Карьерные теории (Холланд, Шейн) и модели. Современные тренды. Нормативно-правовые и этические аспекты управления талантами в РФ и за рубежом**.**

Тема 2. Основные виды и этапы деловой карьеры персонала в организации ПК-8.1 ПК-8.2

Деловая карьера и ее основные виды. Основные этапы карьеры и реализуемые потребности персонала в организации. Модели карьерных процессов

Тема 3. Инструменты диагностики и развития талантов ПК-8.1 ПК-8.2

Диагностика потенциала: ассесмент-центры, метод 360°, психометрика. Проектирование индивидуальных карьерных траекторий. Системы удержания и мотивации ключевых сотрудников

Тема 4. Индивидуальное управление карьерой Индивидуальное управление карьерой ПК-8.1 ПК-8.2

Теория человеческого капитала и индивидуальная карьера. Проблемы постановки карьерных целей. Индивидуальное планирование карьеры.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.02.07 Управление карьерой и талантами входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.07 Управление карьерой и талантами используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):
опрос, тестирование, практическое задание

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Теоретико-методологические основы управления талантами ПК-8.1 ПК-8.2

Вопросы для опроса:

1. Какой подход к управлению талантами преобладает в вашей организации?
2. Насколько часто в вашей практике применяются карьерные теории (например, «якоря карьеры» Э. Шейна или типология Дж. Холланда) при планировании развития сотрудников?
3. Какие современные тренды в управлении талантами вы считаете наиболее актуальными для вашей отрасли?
4. С какими нормативно-правовыми или этическими сложностями вы сталкиваетесь при реализации программ развития талантов в РФ?
5. Насколько этические принципы (прозрачность, справедливость, инклюзивность) соблюдаются при отборе кандидатов в кадровый резерв в вашей организации:

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы,

приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Прочитайте вопрос и выберите правильный ответ.

1. Переход от кадрового администрирования к стратегическому управлению талантами характеризуется прежде всего:

а) Фокусом на учете рабочего времени и соблюдении инструкций

б) Интеграцией HR-процессов с долгосрочными бизнес-целями организации

в) Централизацией всех кадровых решений в отделе кадров

г) Отказом от оценки эффективности персонала

2. Конгруэнтность в теории профессиональных интересов Дж. Холланда (RIASEC) означает:

а) Совпадение возраста сотрудника и требований должности

б) Соответствие типа личности типу профессиональной среды

в) Равенство зарплат на рынке труда

г) Соответствие стажа работы уровню грейда

3. Концепция «карьерных якорей» разработана:

а) А. Маслоу

б) Д. МакКлелландом

в) Э. Шейном

г) Ф. Герцбергом

4. К современным трендам управления талантами **НЕ** относится:

а) Дата-драйвен HR и предиктивная аналитика

б) Жесткая привязка карьерного роста к возрасту и общему стажу

в) Развитие внутренних талантов через ротацию и кросс-функциональные проекты

г) Акцент на wellbeing, гибкие форматы занятости и инклюзивность

5. При внедрении психометрического тестирования и ассесмент-центров в РФ основным нормативно-правовым ограничением является:

а) Отсутствие законодательной базы для оценки персонала

б) Требования ФЗ-152 «О персональных данных» при сборе и обработке результатов

в) Запрет на использование тестирования в коммерческих организациях

г) Обязательное согласование программ с Рострудом для всех сотрудников

Ключи к Теме 1: 1-б, 2-б, 3-в, 4-б, 5-б

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Тема 2. Основные виды и этапы деловой карьеры персонала в организации ПК-8.1 ПК-8.2

Вопросы для опроса:

1. Какой тип карьеры наиболее характерен для сотрудников вашей организации?

2. На каком этапе карьеры, по вашим наблюдениям, сотрудники чаще всего испытывают наибольшие трудности?

3. Какие потребности персонала, по вашему мнению, наиболее эффективно реализуются через карьерное развитие в вашей организации?

4. Использует ли ваша организация формализованные модели карьерных процессов (карьерные карты, матрицы компетенций, грейды)?

5. Как вы оцениваете соответствие между ожиданиями сотрудников от карьерного роста и реальными возможностями организации?

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по

изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

1. Карьера, предполагающая рост в рамках одной должности или функциональной области за счёт углубления экспертизы и статуса, называется:

а) Вертикальной

б) Горизонтальной (экспертной)

в) Ступенчатой

г) Зигзагообразной

2. На этапе «Установление» (примерно 25–40 лет) основной потребностью сотрудника чаще всего является:

а) Подготовка к выходу на пенсию и передача опыта

б) Формирование профессиональной идентичности, достижение стабильности и признание

в) Поиск первой работы и профессиональное самоопределение

г) Снижение нагрузки и переход на частичную занятость

3. Модель «карьерной решетки» в отличие от традиционной иерархической пирамиды предполагает:

а) Только вертикальные назначения на руководящие позиции

б) Возможность горизонтальных и диагональных перемещений для развития компетенций

в) Отказ от системы грейдов в пользу исключительно проектной работы

г) Обязательную смену работодателя каждые 3 года

4. Турнирная модель карьеры характеризуется:

а) Постепенным накоплением стажа как главным критерием продвижения

б) Жесткой конкуренцией, где победитель получает значительный рост статуса, полномочий и вознаграждения

в) Равным распределением ресурсов развития между всеми сотрудниками

г) Фокусом на коллективное достижение целей без индивидуальных траекторий

5. Реализация потребности в самовыражении и генеративности на поздних этапах карьеры чаще всего обеспечивается через:

а) Наставничество, менторство и участие в стратегических инициативах

б) Ежегодное повышение оклада на уровень инфляции

в) Увеличение объема рутинных административных задач

г) Смену работодателя без изменения функционала

Ключи к Теме 2: 1-б, 2-б, 3-б, 4-б, 5-а

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Тема 3. Инструменты диагностики и развития талантов ПК-8.1 ПК-8.2

Вопросы для опроса:

1. Какие методы оценки потенциала сотрудников наиболее часто применяются в вашей организации?

2. Насколько результаты диагностики потенциала используются при проектировании индивидуальных траекторий развития сотрудников?

3. Какие инструменты удержания ключевых сотрудников демонстрируют наибольшую эффективность в вашей практике?

4. Сталкиваетесь ли вы с проблемой «утечки талантов» после инвестиций в их развитие? Если да, то какие меры вы предпринимаете?

5. Насколько в вашей организации развиты практики нематериальной мотивации для талантов (наставничество, участие в стратегических проектах, публичное признание и т.п.).

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

1. Ключевая особенность ассесмент-центра как инструмента диагностики талантов:

а) Проведение исключительно онлайн-тестирования

б) Использование комплекса упражнений (кейсы, деловые игры, интервью по компетенциям) для оценки поведения в моделируемых ситуациях

в) Оценка только текущих результатов работы по KPI

г) Анонимный опрос коллег без участия сертифицированных экспертов

2. Метод обратной связи «360 градусов» наиболее эффективен для:

а) Принятия решений о сокращении штата

б) Развития самосознания сотрудника и выявления «слепых зон» в поведении и компетенциях

в) Расчета годовых премий

г) Проверки знания трудового законодательства

3. При проектировании индивидуальной карьерной траектории первостепенное значение имеет:

а) Согласование личных целей сотрудника, требований бизнеса и доступных ресурсов развития

б) Копирование карьерного пути текущего топ-менеджера

в) Обязательное повышение в должности не реже раза в 2 года

г) Исключительный фокус на финансовой мотивации

4. В системе удержания ключевых талантов наибольшую долгосрочную эффективность демонстрирует:

а) Разовый бонус при подписании оффера

б) Комплекс мер: развитие лидерских компетенций, участие в стратегических проектах, гибкий график и системное признание

в) Строгий контроль рабочего времени

г) Автоматическое повышение оклада без привязки к вкладу и потенциалу

5. Психометрические тесты в управлении талантами применяются преимущественно для:

а) Оценки интеллектуальных способностей, личностных особенностей и потенциала к обучению

б) Проверки технической квалификации

в) Определения общего стажа работы

г) Анализа финансовых результатов подразделения

Ключи: 1-б, 2-б, 3-а, 4-б, 5-а

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Тема 4. Индивидуальное управление карьерой Индивидуальное управление карьерой ПК-8.1 ПК-8.2

Вопросы для опроса:

1. Насколько, по вашему мнению, сотрудники вашей организации самостоятельно управляют своей карьерой (инициируют развитие, ставят цели, ищут возможности)?

2.Какие барьеры чаще всего мешают сотрудникам ставить и достигать карьерные цели?

3.Предоставляет ли ваша организация инструменты для индивидуального карьерного планирования (карьерные консультации, шаблоны IDP, доступ к платформам обучения)?

4.Как вы оцениваете вклад теории человеческого капитала в понимание карьерных стратегий сотрудников?

5.Готовы ли вы лично использовать/рекомендовать коллегам инструмент Individual Development Plan (IDP) для планирования карьеры? Почему?

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

1. Теория человеческого капитала (Г. Беккер, Т. Шульц) в контексте индивидуальной карьеры утверждает, что:

а) Карьерный успех определяется исключительно удачей и неформальными связями

б) Инвестиции в образование, навыки и здоровье повышают будущую заработную плату и карьерные возможности

в) Работодатель полностью несет ответственность за карьерный рост сотрудника

г) Опыт работы не влияет на стоимость специалиста на рынке труда

2. Типичная проблема при постановке карьерных целей:

а) Излишняя конкретность формулировок

б) Конфликт между личными ценностями, ожиданиями организации и рыночной реальностью

в) Отсутствие возможности повышения квалификации

г) Избыток вакансий на рынке труда

3. Первый этап индивидуального планирования карьеры включает:

а) Активный поиск вакансий на job-порталах

б) Самооценку компетенций, ценностей, интересов и анализ внешней карьерной среды

в) Переговоры о повышении оклада

г) Составление резюме без анализа целевых должностей

4. Применение критериев SMART при планировании карьеры помогает:

а) Сделать цели максимально размытыми и гибкими

б) Сформулировать конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени карьерные задачи

в) Исключить необходимость обратной связи от руководителя

г) Автоматически гарантировать продвижение по службе

5. Роль коуча в индивидуальном управлении карьерой заключается в:

а) Прямом указании, какую должность выбрать

б) Фасилитации процесса самопознания, постановки целей и разработки плана действий через структурированное задавание вопросов

в) Выполнении за сотрудника части рабочих задач

г) Предоставлении гарантированного трудоустройства

Ключи :1-б, 2-б, 3-б, 4-б, 5-б

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,15	15
КТ 2	100	0,15	15
КТ 3	100	0,15	15
КТ 4	100	0,15	15
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ 1 Тема 1. Теоретико-методологические основы управления талантами ПК-8.1 ПК-8.2

Практическое задание

Вариант 1. Аналитический кейс «Эволюция HR-подходов и этический аудит»

Цель: Научиться отличать реактивное кадровое администрирование от стратегического управления талантами, применять теорию карьерных якорей (Шейн) и оценивать правово-этические риски HR-практик.

Содержание: Проанализировать описание двух организаций (условных или реальных) по матрице «функции HR / связь с бизнес-стратегией».

На основе предоставленных профилей 5 ключевых сотрудников определить доминирующие карьерные якоря (по Э. Шейну) и спрогнозировать риски их ухода.

Провести аудит текущей программы развития талантов на соответствие ТК РФ (гл. 13, 57), ФЗ-152 «О персональных данных» и этическим стандартам (прозрачность критериев, инклюзивность, отсутствие дискриминации).

Форма отчётности: Аналитическая записка (3–4 стр.) + матрица этических рисков с рекомендациями.

Связь с компетенциями: ПК-8.2 (проектирование системы), ПК-8.1 (удержание через этически выверенные практики).

Вариант 2. Диагностический проект «Аудит зрелости Talent Management»

Цель: Разработать диагностический инструмент оценки зрелости системы управления талантами с опорой на карьерные теории и современные тренды.

Содержание: Составить чек-лист/опросник на 15–20 пунктов, интегрирующий индикаторы: переход к skills-based организации, развитие внутренней мобильности, соответствие практик типологии Холланда, уровень цифровой зрелости HR.

Протестировать инструмент на материалах выбранной организации (или на основе открытых HR-отчётов).

Построить карту зрелости (5 уровней: от административного до стратегического) и определить 2–3 «узких места».

Форма отчётности: Карта зрелости (визуализация) + пояснительная записка с дорожной картой перехода на следующий уровень.

Связь с компетенциями: ПК-8.2 (диагностика и проектирование системы), ПК-8.1 (выявление точек развития программ удержания).

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценивания практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия

85-100	Обучающийся полно отвечает на поставленные вопросы, дает правильное определение основных понятий; демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ 2 Тема 2. Основные виды и этапы деловой карьеры персонала в организации ПК-8.1 ПК-8.2

Практические задания

Вариант 1. Проектирование карьерной карты подразделения

Цель: Сформировать навык моделирования карьерных треков, увязывая этапы карьеры с потребностями сотрудников и возможностями организации.

Содержание: Выбрать функциональное направление (IT, продажи, гостиничный сервис, производство и т.д.). Классифицировать доступные типы карьер (вертикальная, горизонтальная, эксперт-центричная, проектная, сетевая). Сопоставить этапы карьеры (адаптация → становление → продвижение → плато → трансформация) с реализуемыми потребностями (по Маслоу/Герцбергу в карьерном контексте). Построить визуальную карьерную карту с альтернативными ветками и точками принятия решений.

Форма отчётности: Схема карьерных треков (Miro/Visio/PowerPoint) + пояснительная записка (2 стр.).

Связь с компетенциями: ПК-8.2 (моделирование карьерных процессов), ПК-8.1 (удержание через понятные пути развития).

Вариант 2. Диагностика карьерных моделей и «ловушек» роста

Цель: Выявить дисбаланс между организационной карьерной моделью и реальными потребностями персонала, предложить корректировки.

Содержание: Проанализировать анонимизированные данные 15–20 сотрудников (стаж, должность, история переходов, причины увольнений/запросов на развитие). Определить преобладающую модель карьерного процесса (линейная, спиральная, транзитная, фриланс-ориентированная). Выявить этапы с высоким риском профессиональной стагнации или выгорания. Предложить структурные коррективы: ротация, менторство, внутренние проектные роли, гибкие графики.

Форма отчётности: Аналитический отчёт с графиками + план оптимизации карьерной модели.

Связь с компетенциями: ПК-8.1 (программы развития на основе диагностики), ПК-8.2 (адаптация модели карьерных процессов).

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценивания практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно отвечает на поставленные вопросы, дает правильное определение основных понятий; демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ 3

Тема 3. Инструменты диагностики и развития талантов

Практические задания:

Вариант 1. Пакет «Оценка потенциала → IDP → Удержание»

Цель: Научиться интегрировать диагностические инструменты с индивидуальным развитием и системой удержания ключевых сотрудников.

Содержание: Выбрать целевую должность и разработать структуру метода оценки (ассесмент-центр или 360° или психометрический профиль). Сформировать матрицу компетенций и поведенческих индикаторов. На основе «результатов оценки» (условный профиль) разработать IDP на 12 месяцев с конкретными активностями, сроками и критериями успеха. Предложить 3 инструмента удержания, адресно соответствующих выявленным мотиваторам (напр., участие в стратегических проектах, гибкий well-being-пакет, публичное признание).

Форма отчётности: Пакет документов (инструмент оценки + IDP + матрица удержания).

Связь с компетенциями: ПК-8.2 (проектирование системы оценки), ПК-8.1 (реализация программ развития и удержания).

Вариант 2. Симуляция «Кадровый резерв: от диагностики до внедрения»

Цель: Спроектировать комплексную программу работы с HiPo-сотрудниками, оценить экономическую и организационную эффективность.

Содержание: Дана кейс-ситуация: компания с высокой текучестью среди перспективных специалистов и дефицитом внутренних руководителей. Выбрать и обосновать комплекс диагностических инструментов (валидность, стоимость, время). Спроектировать программу развития резервистов (обучение, наставничество, ротация, стажировки). Разработать систему мотивации и удержания (материальная + нематериальная + карьерные гарантии). Рассчитать ожидаемый эффект: снижение текучести, рост % внутренних назначений, ROI программы.

Форма отчётности: Презентация защиты проекта (10–12 слайдов)

Связь с компетенциями: ПК-8.2 (проектирование системы управления талантами), ПК-8.1 (реализация и оценка программ развития).

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценивания практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно отвечает на поставленные вопросы, дает правильное определение основных понятий; демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ 4 Тема 4. Индивидуальное управление карьерой ПК-8.1, ПК-8.2

Практическое задание

Вариант 1. Личный проект «Инвестиции в человеческий капитал и карьерная стратегия»

Цель: Применить теорию человеческого капитала к практике индивидуального карьерного планирования, преодолеть барьеры целеполагания.

Содержание: Провести аудит текущего человеческого капитала: навыки, опыт, сертификаты, нетворк. Выявить барьеры постановки карьерных целей (внутренние: страх, синдром самозванца; внешние: рынок, организационные ограничения). Разработать индивидуальный карьерный план на 3 года по методологии SMART с этапами, ресурсами и точками контроля. Рассчитать примерный ROI от планируемых инвестиций в обучение/сертификацию/релокацию.

Форма отчётности: Карьерное портфолио + план развития + рефлексивное эссе (1–2 стр.).

Связь с компетенциями: ПК-8.2 (моделирование индивидуальных траекторий), ПК-8.1 (осознанное развитие как основа удержания).

Вариант 2. Ролевая симуляция «Карьерное консультирование»

Цель: Отработать навыки коучингового сопровождения индивидуальной карьеры, диагностировать проблемы целеполагания, совместно выстроить корректируемую траекторию.

Содержание: Работа в парах: «HR-консультант» и «Клиент» (кейс-профиль сотрудника с размытыми целями). Провести диагностическую сессию: выявить ценности, компетенции, ограничения, страхи. Применить инструменты структурирования целей (дерево целей, баланс карьерных якорей, риск-матрица). Совместно составить индивидуальную карьерную карту на 2–3 года с механизмами коррекции, мониторинга и управления профессиональными рисками.

Форма отчётности: Протокол консультации + индивидуальная карьерная карта + чек-лист самоконтроля клиента.

Связь с компетенциями: ПК-8.2 (проектирование индивидуальных траекторий), ПК-8.1 (внедрение инструментов развития и удержания через осознанность сотрудника).

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценивания практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно отвечает на поставленные вопросы, дает правильное определение основных понятий; демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

1. Какие признаки отличают стратегическое управление талантами от традиционного кадрового администрирования?

а) Ориентация на долгосрочные бизнес-цели организации
б) Фокус на оперативном учёте рабочего времени
в) Проактивное планирование преемственности ключевых ролей
г) Реактивное закрытие вакансий по факту увольнения
д) Инвестиции в развитие лидерского потенциала и вовлечённости

2. Какие этические принципы должны соблюдаться при внедрении систем оценки талантов в РФ?

а) Добровольное информированное согласие сотрудника на обработку данных
б) Обязательное опубликование индивидуальных результатов в открытом доступе
в) Конфиденциальность персональных данных в соответствии с ФЗ-152
г) Использование результатов исключительно для карательных мер
д) Прозрачность критериев оценки для оцениваемого сотрудника

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы

должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность - до 15 минут. Вторая часть - выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность - 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность - 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1 Основная литература

Исаева, О. М. Управление талантами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, О. В. Мондрус. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19280-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/590207 (дата обращения: 06.04.2026).

Круглов, Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебник для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14713-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/588898 (дата обращения: 06.04.2026).

8.2. Дополнительная литература

Бурцев Д.С., Гаврилюк Е.С., Изотова А.Г., Константинов А.В., Леонтьева И.Н., Литвинова Н.А. Работа в корпорации: бизнес-культура и карьера. – СПб: Университет ИТМО, 2025. – 153 с.

Ануфриева, И.Ю. Управление карьерой : учебное пособие / И.Ю. Ануфриева ; Алтайский государственный университет. – Барнаул : АлтГУ, 2021. – 1 CD-R (1,2 Мб). – № гос. регистрации 0322102087. – Текст : электронный.

Глушак, Е.В. Построение траектории профессионального развития: учебное пособие / Е.В. Глушак, Л.П. Жуйкова. – Владивосток : Издательство Дальневосточного федерального университета, 2021. – [63 с.]. – ISBN 978-5-7444-5033-5. – URL: https://www.dvfu.ru/science/publishingactivities/catalogue-of-books-fefu/. – Дата публикации: 20.04.2021. – Текст. Изображения : электронные.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;

8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.02.08 Современные модели мотивации и вознаграждения персонала

38.04.02 Менеджмент

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
Доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.т.н., доцент И.А. Коноплева

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н. Чунина А. Е.

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.08 «Современные модели мотивации и вознаграждения персонала» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
Протокол № 05 от 26.12.2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
   8.1. Основная литература
   8.2. Дополнительная литература
   8.3. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.08 «Современные модели мотивации и вознаграждения персонала» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС ***при наличии***	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
	ПК-5	Способен разработать и реализовать системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.1	Разрабатывает системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки систем операционного управления персоналом и организации работы структурного подразделения ПК-5.1.У-1 Умеет разрабатывать системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения
			ПК-5.2	Реализует системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	ПК-5.2.З-1 Знает методы и инструменты реализации систем операционного управления персоналом, механизмы контроля и оценки результативности функционирования структурного подразделения ПК-5.2.У-1 Умеет организовывать реализацию систем операционного управления персоналом, координировать деятельность сотрудников и вносить корректировки для достижения целевых показателей подразделения

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 3 з. е., 108 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 6 академических часов лекций,
- 6 академических часов практических занятий,
- 92 академических часа самостоятельной работы,
- 4 академических часа контроль

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.08 «Современные модели мотивации и вознаграждения персонала» изучается по заочной форме обучения в 4 семестре.

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины
Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации *
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Основы мотивации персонала: понятия, теории и эволюция подходов	32	2			2								28	О, Т
Тема 2	Система вознаграждений: материальные и нематериальные инструменты	36	2			2								32	О, Т
Тема 3	Проектирование и оценка эффективности системы мотивации в организации	36	2			2								32	О, Т
Промежуточная аттестация		4									4				Зачет
Итого:		**108**	**6**			**6**					**4**			**92**	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы
ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)
ИК – индивидуальные консультации
КСР – контроль самостоятельной работы
КЭ – консультации перед экзаменом
Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии
Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям
Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т)*

Содержание дисциплины

Тема 1. Основы мотивации персонала: понятия, теории и эволюция подходов. ПК-5.1, ПК-5.2.

Понятие мотивации и стимулирования труда: ключевые термины и различия.

Историческое развитие теорий мотивации: от классических (Ф. Тейлор) до современных концепций.

Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, К. Алдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг): сравнительный анализ.

Процессуальные теории мотивации (В. Врум, С. Адамс, Л. Портер и Э. Лоулер): принципы и практическое применение.

Современные тенденции в понимании мотивации персонала.

Тема 2. Система вознаграждений: материальные и нематериальные инструменты. ПК-5.1, ПК-5.2.

Структура системы вознаграждений: компоненты и взаимосвязь элементов.

Материальное вознаграждение: формы оплаты труда (повременная, сдельная, комиссионная), премии, бонусы, участие в прибыли, долгосрочные программы (опционы).

Нематериальное вознаграждение: карьерный рост, обучение и развитие, признание заслуг, гибкий график, корпоративная культура и ценности.

Баланс между материальными и нематериальными стимулами: поиск оптимального соотношения для разных категорий персонала.

Кейсы: успешные и неудачные примеры построения систем вознаграждений в российских и зарубежных компаниях.

Тема 3. Проектирование и оценка эффективности системы мотивации в организации. ПК-5.1, ПК-5.2.

Этапы разработки системы мотивации: анализ потребностей персонала, постановка целей, выбор инструментов, внедрение.

Факторы, влияющие на выбор модели мотивации: отраслевая специфика, размер компании, корпоративная культура, стратегические цели.

Методы оценки эффективности системы мотивации: KPI, опросы вовлечённости, анализ текучести кадров, ROI инвестиций в мотивацию.

Типичные ошибки при построении системы мотивации и способы их предотвращения.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.02.08 «Современные модели мотивации и вознаграждения персонала» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания

закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	ECTS
60 – 90	Зачтено	Passed
0 – 59	Не зачтено	No passed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.08 «Современные модели мотивации и вознаграждения персонала» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Основы мотивации персонала: понятия, теории и эволюция подходов. ПК-5.1, ПК-5.2.

Темы для устного опроса:

1. Понятие мотивации и стимулирования труда: ключевые термины и различия.
2. Историческое развитие теорий мотивации: от классических (Ф. Тейлор) до современных концепций.
3. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, К. Алдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг): сравнительный анализ.
4. Процессуальные теории мотивации (В. Врум, С. Адамс, Л. Портер и Э. Лоулер): принципы и практическое применение.
5. Современные тенденции в понимании мотивации персонала.

Примерные тесты по теме 1 (контрольная точка 1):

Тема 2. Система вознаграждений: материальные и нематериальные инструменты. ПК-5.1, ПК-5.2.

Темы для устного опроса:

1. Структура системы вознаграждений: компоненты и взаимосвязь элементов.
2. Материальное вознаграждение: формы оплаты труда (повременная, сдельная, комиссионная), премии, бонусы, участие в прибыли, долгосрочные программы (опционы).
3. Нематериальное вознаграждение: карьерный рост, обучение и развитие, признание заслуг, гибкий график, корпоративная культура и ценности.

4. Баланс между материальными и нематериальными стимулами: поиск оптимального соотношения для разных категорий персонала.

Примерные тесты по теме 2 (контрольная точка 2):

Тема 3. Проектирование и оценка эффективности системы мотивации в организации. ПК-5.1, ПК-5.2.

Темы для устного опроса:

1. Этапы разработки системы мотивации: анализ потребностей персонала, постановка целей, выбор инструментов, внедрение.
2. Факторы, влияющие на выбор модели мотивации: отраслевая специфика, размер компании, корпоративная культура, стратегические цели.
3. Методы оценки эффективности системы мотивации: KPI, опросы вовлечённости, анализ текучести кадров, ROI инвестиций в мотивацию.
4. Типичные ошибки при построении системы мотивации и способы их предотвращения.

Примерные тесты по теме 3 (контрольная точка 3):

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1. Основы мотивации персонала: понятия, теории и эволюция подходов. ПК-5.1, ПК-5.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается

только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Кто из учёных разработал иерархию потребностей, где потребности располагаются от базовых (физиологических) до высших (самоактуализации)?

А) Ф. Герцберг

Б) Д. МакКлелланд

В) А. Маслоу

Г) В. Врум

Какая из перечисленных теорий относится к содержательным теориям мотивации?

А) Теория справедливости (С. Адамс)

Б) Теория ожидания (В. Врум)

В) Теория постановки целей (Э. Локк)

Г) Теория ERG (К. Алдерфер)

В теории Ф. Герцберга факторы, вызывающие неудовлетворённость работой (условия труда, политика компании, зарплата), называются:

А) Мотиваторы

Б) Гигиенические факторы

В) Факторы роста

Г) Стимулирующие факторы

КТ – 2

Тема 2. Система вознаграждений: материальные и нематериальные инструменты. ПК-5.1, ПК-5.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какая форма оплаты труда предполагает начисление заработной платы за фактически отработанное время по установленным часам, дням, тарифным ставкам и окладам?

А) Сдельная

Б) Повременная

В) Комиссионная

Г) Аккордная

К нематериальным инструментам мотивации относится:

А) Премия по итогам квартала

Б) Повышение заработной платы

В) Гибкий график работы

Г) Бонус за выполнение плана

Какой инструмент мотивации предполагает предоставление сотрудникам права приобрести акции компании по фиксированной цене в будущем?

А) Участие в прибыли

Б) Опционная программа
В) Премиальная система
Г) Комиссионные выплаты

КТ – 3

Тема 3. Проектирование и оценка эффективности системы мотивации в организации. ПК-5.1, ПК-5.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какой показатель чаще всего используется для оценки вовлечённости персонала и эффективности нематериальной мотивации?

А) Уровень текучести кадров
Б) Опросы вовлечённости и удовлетворённости
В) Количество прогулов
Г) Производительность труда

Что из перечисленного является ключевым фактором при выборе модели мотивации для компании?

А) Личные предпочтения руководителя отдела кадров
Б) Корпоративная культура и стратегические цели организации
В) Количество конкурентов в отрасли
Г) Возраст здания офиса

Какой метод оценки эффективности системы мотивации позволяет рассчитать возврат инвестиций, вложенных в мотивационные программы?

А) Анализ текучести кадров
Б) Оценка KPI сотрудников
В) ROI (Return on Investment) мотивации
Г) Опросы удовлетворённости

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных вариантов.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какая форма оплаты труда предполагает начисление заработной платы за фактически отработанное время по установленным часам, дням, тарифным ставкам и окладам?

А) Сдельная

Б) Повременная

В) Комиссионная

Г) Аккордная

К нематериальным инструментам мотивации относится:

А) Премия по итогам квартала

Б) Повышение заработной платы

В) Гибкий график работы

Г) Бонус за выполнение плана

Задания закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из предложенных вариантов:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

3. Выбрать несколько правильных ответов.

4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, а), в) или 1,2,3).

Какие из перечисленных теорий относятся к содержательным теориям мотивации? Выберите все верные варианты.

А) Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Б) Теория ожидания В. Врума

В) Теория ERG К. Алдерфера

Г) Теория справедливости С. Адамса

Д) Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Какие потребности входят в иерархию потребностей по А. Маслоу? Выберите все верные варианты.

А) Физиологические потребности

Б) Потребности в безопасности

В) Потребности во власти

Г) Социальные потребности

Д) Потребности в уважении

Е) Потребности в самоактуализации

Задание закрытого типа на установление соответствия

1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Установите соответствие между типом вознаграждения и конкретным инструментом мотивации:

Тип вознаграждения

1. Материальное

2. Нематериальное

Е. Ежемесячная заработная плата

Инструмент мотивации

А. Гибкий график работы

Б. Премия по итогам квартала

В. Публичное признание заслуг на корпоративном мероприятии

Г. Участие в прибыли компании

Д. Обучение за счёт компании

Соотнесите вид инструмента мотивации с его основной целью:

Инструмент мотивации

1. Опционная программа

2. Корпоративная культура

3. Комиссионные выплаты

4. Карьерный рост

5. ДМС (добровольное медицинское страхование)

Основная цель

А. Повышение лояльности и долгосрочной привязки ключевых сотрудников к компании

Б. Создание среды, в которой сотрудники чувствуют принадлежность к команде и разделяют общие ценности

В. Стимулирование продаж и повышение личной результативности сотрудников

Г. Мотивация сотрудников через перспективу профессионального и должностного развития

Д. Обеспечение социальной защиты и заботы о здоровье персонала

Вопросы на последовательность

Установите правильную последовательность этапов формирования корпоративной культуры в организации

А. Внедрение корпоративных стандартов и ритуалов (дресс-код, традиции, внутренние коммуникации).

Б. Оценка текущего состояния корпоративной культуры (аудит, опросы сотрудников).

В. Закрепление и поддержание сформированной культуры (обучение, HR-брендинг, обратная связь).

Г. Определение миссии и базовых ценностей компании.

Д. Разработка конкретных правил поведения и норм взаимодействия на основе ценностей.

Расположите этапы разработки системы мотивации персонала в правильной последовательности:

А) Постановка целей системы мотивации

Б) Анализ потребностей персонала

В) Выбор инструментов мотивации

Г) Внедрение системы мотивации

Д) Оценка эффективности системы мотивации

Е) Корректировка системы (при необходимости)

Установите правильную последовательность действий при оценке эффективности системы мотивации с помощью KPI:

А) Сбор данных по достигнутым показателям

Б) Расчёт итогового значения KPI для каждого сотрудника/подразделения

В) Определение ключевых показателей эффективности (KPI), соответствующих целям компании

Г) Сравнение фактических результатов с целевыми значениями

Д) Установление целевых значений KPI

Е) Принятие решений о корректировке системы мотивации или премировании

Расположите шаги анализа факторов, влияющих на выбор модели мотивации, в логической последовательности:

А) Анализ корпоративной культуры организации

Б) Оценка стратегических целей компании

В) Изучение отраслевой специфики и рыночных условий

Г) Анализ характеристик персонала (возраст, опыт, ценности)

Д) Определение доступных ресурсов для внедрения системы мотивации (бюджет, время, кадры)

Е) Формирование итоговой модели мотивации с учётом всех факторов

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.

20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и

дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою

индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Донец, Л. И. Мотивация и стимулирование персонала : учебное пособие / Л. И. Донец. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2025. — 332 с. — Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/481793

2. Донец, Л. И. Мотивация и стимулирование персонала : учебное пособие / Л. И. Донец. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2025. — 264 с. — ISBN 978-5-00249-203-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/512829

8.2. Дополнительная литература

1. Чернякова И.А. Управление мотивацией и сопротивлением персонала при внедрении изменений : учебное пособие / Чернякова И.А., Нагапетян К.В.. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2025. — 98 с. — ISBN 978-5-7782-5402-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/158756.html

3. Иванова, С. 50 советов по нематериальной мотивации / С. Иванова. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 238 с. — ISBN 978-5-9614-4593-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/137977.html

8.3. Интернет-ресурсы

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: http://www.edulib.ru/
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm
3. Базы данных ИНИОН. Режим доступа: http://www.inion.ru/product/db.htm
4. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: http://ecsocman.edu.ru/
5. Библиотека федерального портала «Российское образование». Режим доступа: http://www.edu.ru/
6. Библиотека учебной и научной литературы русского гуманитарного интернет университета. Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.01.ДЭ.01.02.08 Современные технологии и информационная аналитика в управлении персоналом

38.04.02 Менеджмент

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
Доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.т.н., доцент И.А. Коноплева

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н. Чунина А. Е.

Рабочая программа дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.08 «Современные технологии и информационная аналитика в управлении персоналом» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
Протокол № 05 от 26.12.2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
   8.1. Основная литература
   8.2. Дополнительная литература
   8.3. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.08 «Современные технологии и информационная аналитика в управлении персоналом» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС ***при наличии***	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
	ПК-6	Способен разработать и сопровождать процесс цифровизации и автоматизации управления персоналом	ПК-6.1	Разрабатывает процесс цифровизации и автоматизации управления персоналом	ПК-6.1.З-1 Знает методы и инструменты разработки процессов цифровизации и автоматизации управления персоналом, требования к их согласованию со стратегией организации ПК-6.1.У-1 Умеет разрабатывать процессы цифровизации и автоматизации управления персоналом, формировать планы их внедрения и обосновывать выбор цифровых решений
			ПК-6.2	Сопровождает процесса цифровизации и автоматизации управления персоналом	ПК-6.2.З-1 Знает методы и инструменты сопровождения процессов цифровизации и автоматизации управления персоналом ПК-6.2.З-1 Умеет сопровождать процессы цифровизации и автоматизации управления персоналом

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 4 з. е., 144 академических часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 4 академических часов лекций,
- 10 академических часов практических занятий,
- 117 академических часов самостоятельной работы,
- 9 академических часов контроль

Дисциплина К.М.01.ДЭ.01.02.08 «Современные технологии и информационная аналитика в управлении персоналом» изучается по заочной форме обучения в 4 семестре.

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины
Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации *
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Цифровая трансформация HR-процессов: инструменты и тренды	31	1			2								28	О, Т
Тема 2	Автоматизация рекрутмента: чат-боты, роботы и алгоритмы подбора	33	1			4								28	О, Т
Тема 3	HR-аналитика и работа с данными: от сбора до визуализации	35	1			2								32	О, Т
Тема 4	Цифровые инструменты управления вовлечённостью и развитием персонала	34	1			2								31	О, Т
Консультация перед экзаменом		2							2						
Промежуточная аттестация		9									9				Экзамен
Итого:		**144**	**4**			**10**			**2**		**9**			**119**	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

Примечание:

** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т)*

Содержание дисциплины

Тема 1. Цифровая трансформация HR-процессов: инструменты и тренды. ПК-6.1, ПК-6.2.

Понятие цифровой трансформации в HR.

Ключевые тренды цифровизации управления персоналом (искусственный интеллект, большие данные, роботизация).

Обзор современных HR-технологий: HRM-системы, ATS, LMS, платформы для оценки и обучения. Сравнительный анализ зарубежных и российских решений (SAP SuccessFactors, Workday, «1С:Зарплата и управление персоналом», TalentTech и др.)

Тема 2. Автоматизация рекрутмента: чат-боты, роботы и алгоритмы подбора. ПК-6.1, ПК-6.2.

Автоматизация этапов рекрутмента (поиск, скрининг, оценка, онбординг).

Использование чат-ботов и голосовых ассистентов для первичного отбора кандидатов (на примере «Робота Веры» и аналогов).

Алгоритмы анализа резюме и сопоставления компетенций с требованиями вакансии.

Этические и правовые аспекты использования ИИ в подборе персонала.

Тема 3. HR-аналитика и работа с данными: от сбора до визуализации. ПК-6.1, ПК-6.2.

Понятие HR-аналитики, её роль в принятии управленческих решений.

Типы HR-метрик и KPI (текучесть, стоимость найма, вовлечённость, продуктивность).

Источники данных для HR-аналитики (кадровые системы, опросы, цифровые следы).

Инструменты анализа данных: Excel (сводные таблицы, Power Pivot), BI-платформы (Tableau, Power BI, Yandex Datalens).

Визуализация HR-данных: дашборды, отчёты, инфографика.

Тема 4. Цифровые инструменты управления вовлечённостью и развитием персонала. ПК-6.1, ПК-6.2.

Цифровые каналы коммуникации и обратной связи (корпоративные порталы, мессенджеры, платформы опросов).

Геймификация и микрообучение: платформы для онлайн-обучения (iSpring, Moodle, Skillbox).

Системы управления талантами (Talent Management Systems) и индивидуальные планы развития.

Мониторинг вовлечённости через анализ цифровых следов и sentiment analysis.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине К.М.01.ДЭ.01.02.08 «Современные технологии и информационная аналитика в управлении персоналом» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС

предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	ECTS
95 – 100	Отлично	A
85 – 94		B
75 – 84	Хорошо	C
65 – 74		D
60 – 64	Удовлетворительно	E
0 – 59	Неудовлетворительно	F

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины К.М.01.ДЭ.01.02.08 «Современные технологии и информационная аналитика в управлении персоналом» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Цифровая трансформация HR-процессов: инструменты и тренды. ПК-6.1, ПК-6.2.

Темы для устного опроса:

1 Понятие цифровой трансформации в HR.

2. Ключевые тренды цифровизации управления персоналом (искусственный интеллект, большие данные, роботизация).

3. Обзор современных HR-технологий: HRM-системы, ATS, LMS, платформы для оценки и обучения.

4. Сравнительный анализ зарубежных и российских решений (SAP SuccessFactors, Workday, «1С:Зарплата и управление персоналом», TalentTech и др.)

Примерные тесты по теме 1 (контрольная точка 1).

Тема 2. Автоматизация рекрутмента: чат-боты, роботы и алгоритмы подбора. ПК-6.1, ПК-6.2.

Темы для устного опроса:

1. Автоматизация этапов рекрутмента (поиск, скрининг, оценка, онбординг).

2. Использование чат-ботов и голосовых ассистентов для первичного отбора кандидатов (на примере «Робота Веры» и аналогов).

3. Алгоритмы анализа резюме и сопоставления компетенций с требованиями вакансии.

4. Этические и правовые аспекты использования ИИ в подборе персонала.

Примерные тесты по теме 2 (контрольная точка 2):

Тема 3. HR-аналитика и работа с данными: от сбора до визуализации. ПК-6.1, ПК-6.2.

Темы для устного опроса:

1. Понятие HR-аналитики, её роль в принятии управленческих решений.

2. Типы HR-метрик и KPI (текучесть, стоимость найма, вовлечённость, продуктивность).

3. Источники данных для HR-аналитики (кадровые системы, опросы, цифровые следы).

4. Инструменты анализа данных: Excel (сводные таблицы, Power Pivot), BI-платформы (Tableau, Power BI, Yandex Datalens).

5. Визуализация HR-данных: дашборды, отчёты, инфографика.

Примерные тесты по теме 3 (контрольная точка 3)

Тема 4. Цифровые инструменты управления вовлечённостью и развитием персонала. ПК-6.1, ПК-6.2.

Темы для устного опроса:

1. Цифровые каналы коммуникации и обратной связи (корпоративные порталы, мессенджеры, платформы опросов).

2. Геймификация и микрообучение: платформы для онлайн-обучения (iSpring, Moodle, Skillbox).

3. Системы управления талантами (Talent Management Systems) и индивидуальные планы развития.

4. Мониторинг вовлечённости через анализ цифровых следов и sentiment analysis.

Примерные тесты по теме 4 (контрольная точка 4)

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)

КТ 1	100	0,15	15
КТ 2	100	0,15	15
КТ 3	100	0,15	15
КТ 4	100	0,15	15
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

Тема 1. Цифровая трансформация HR-процессов: инструменты и тренды. ПК-6.1, ПК-6.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Что является ключевым элементом цифровой трансформации в HR?

а) Увеличение числа бумажных документов

б) Автоматизация и внедрение цифровых технологий

в) Сокращение взаимодействия с сотрудниками

г) Отказ от использования программного обеспечения

Какая система предназначена для управления обучением персонала?

а) CRM

б) LMS

в) ERP

г) WMS

Какое из перечисленных решений относится к российским HR-технологиям?

а) Workday

б) SAP SuccessFactors

в) Oracle HCM

г) «1С:Зарплата и управление персоналом»

КТ – 2

Тема 2. Стратегическое планирование человеческих ресурсов: методы и инструменты. ПК-6.1, ПК-6.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какую задачу выполняет чат-бот на этапе первичного отбора кандидатов?
а) Проведение финального собеседования
б) Скрининг резюме и ответы на типовые вопросы
в) Подписание трудового договора
г) Организация корпоративного мероприятия

Что такое ATS в контексте рекрутмента?
а) Система управления талантами
б) Система автоматизации подбора персонала
в) Платформа для онлайн-обучения
г) Инструмент для расчёта заработной платы

Какой этический аспект важно учитывать при использовании ИИ в подборе персонала?
а) Увеличение времени на обработку резюме
б) Риск дискриминации из-за предвзятости алгоритмов
в) Обязательное личное присутствие кандидата на всех этапах
г) Запрет на использование цифровых инструментов.

КТ – 3

Тема 3. Корпоративная культура и компетенции как стратегические активы организации. ПК-6.1, ПК-6.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какая метрика отражает скорость закрытия вакансии?
а) Текучесть персонала
б) Time to hire
в) Уровень вовлечённости
г) Стоимость обучения

Какой инструмент подходит для создания дашбордов по HR-метрикам?
а) Microsoft Paint
б) Power BI
в) Блокнот (Notepad)
г) Skype

Что такое HR-аналитика?
а) Анализ финансовых показателей компании
б) Сбор и анализ данных о персонале для принятия решений
в) Изучение рыночных трендов в отрасли
г) Оценка эффективности рекламных кампаний

КТ – 4

Тема 4. Инвестиции и стратегии развития человеческого капитала. ПК-6.1, ПК-6.2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Что такое геймификация в обучении персонала?
а) Замена всех учебных материалов компьютерными играми
б) Использование игровых элементов для повышения мотивации
в) Проведение соревнований между отделами без наград
г) Полный отказ от традиционных методов обучения

Какая платформа предназначена для онлайн-обучения сотрудников?
а) Trello
б) Moodle
в) Zoom (только для видеозвонков)
г) Google Docs

Что позволяет оценить sentiment analysis в HR?
а) Финансовое состояние компании
б) Настроение и отношение сотрудников через анализ текстов
в) Эффективность производственных линий
г) Качество офисной мебели

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных вариантов.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Что такое геймификация в обучении персонала?

а) Замена всех учебных материалов компьютерными играми

б) Использование игровых элементов для повышения мотивации

в) Проведение соревнований между отделами без наград

г) Полный отказ от традиционных методов обучения

Какая платформа предназначена для онлайн-обучения сотрудников?

а) Trello

б) Moodle

в) Zoom (только для видеозвонков)

г) Google Docs

Что позволяет оценить sentiment analysis в HR?

а) Финансовое состояние компании

б) Настроение и отношение сотрудников через анализ текстов

в) Эффективность производственных линий

г) Качество офисной мебели.

Задания закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из предложенных вариантов:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

3. Выбрать несколько правильных ответов.

4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, а), в) или 1,2,3).

Какие задачи может выполнять чат-бот на этапе первичного отбора кандидатов? Выберите все верные варианты.

а) Проведение финального собеседования с кандидатом

б) Скрининг резюме и ответы на типовые вопросы

в) Автоматическое приглашение подходящих кандидатов на собеседование

г) Принятие решения о найме и оформление трудового договора

д) Сбор базовой информации (опыт, навыки, готовность к переезду и т.д.)

Какие из перечисленных инструментов относятся к системам автоматизации рекрутмента (ATS)? Выберите все подходящие варианты.

а) hh.ru с функцией автоматического поиска резюме

б) Microsoft Word

в) Skillaz

г) Google Docs

д) XOR (чат-бот для подбора персонала)

Какие преимущества даёт использование ИИ и чат-ботов в рекрутменте? Выберите все верные утверждения.

а) Сокращение времени на первичный отбор кандидатов

б) Полная замена рекрутеров на всех этапах подбора

в) Снижение нагрузки на HR-специалистов за счёт автоматизации рутинных задач

г) Возможность круглосуточной работы с кандидатами без перерывов

д) Гарантированное исключение ошибок при оценке резюме

Задание закрытого типа на установление соответствия

1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Соотнесите HR-метрики с их определениями

Метрики:

1. Текучесть персонала (Turnover Rate)
2. Time to hire
3. Cost per hire
4. Уровень вовлечённости (Employee Engagement)
5. Retention Rate

Определения:

а) Среднее время (в днях) от публикации вакансии до подписания трудового договора

б) Процент сотрудников, остающихся в компании в течение определённого периода

в) Показатель, отражающий степень эмоциональной привязанности и мотивации сотрудников к работе

г) Процент сотрудников, покинувших компанию за определённый период

д) Средняя стоимость найма одного сотрудника, включая все затраты на подбор

Соотнесите инструменты HR-аналитики с их функциями

Инструменты:

1. Excel (сводные таблицы, Power Pivot)
2. Power BI
3. Google Analytics (в связке с HR-системами)
4. Python (библиотеки pandas, matplotlib)
5. Яндекс Datalens

Функции:

а) Визуализация данных в виде интерактивных дашбордов и отчётов

б) Анализ больших массивов данных, построение графиков и диаграмм, автоматизация расчётов

в) Обработка и анализ табличных данных, создание сводных таблиц и сложных формул

г) Визуализация HR-данных с возможностью совместной работы и публикации дашбордов

д) Анализ трафика и поведения пользователей на карьерном сайте компании (источники кандидатов, конверсия)

Вопросы на последовательность

Установите правильную последовательность этапов внедрения системы микрообучения в компании

а) Подбор или создание коротких обучающих модулей (видео, инфографика, тесты)

б) Оценка эффективности микрообучения (анализ вовлечённости, результатов тестов, применения знаний на практике)

в) Определение целевых групп сотрудников и ключевых компетенций для развития

г) Выбор платформы для размещения микроконтента (LMS, корпоративный портал, мессенджер)

д) Запуск пилотной версии программы для тестовой группы

е) Сбор обратной связи от участников пилотного запуска и корректировка программы

Восстановите последовательность шагов при разработке программы геймификации для повышения вовлечённости персонала

а) Определение целей геймификации (повышение вовлечённости, обучение, мотивация к выполнению KPI и т.д.)

б) Тестирование программы на пилотной группе и сбор обратной связи

в) Выбор игровых механик (баллы, уровни, бейджи, рейтинги, квесты)

г) Внедрение программы для всех сотрудников и настройка системы отслеживания результатов

д) Анализ потребностей и ожиданий сотрудников (опросы, фокус-группы)

е) Корректировка и масштабирование программы на основе результатов пилотного запуска

Расположите в правильной последовательности этапы мониторинга вовлечённости сотрудников с помощью sentiment analysis

а) Настройка инструментов сбора данных (анализ чатов, опросов, отзывов, соцсетей)

б) Визуализация результатов (дашборды, отчёты) и представление руководству

в) Сбор и предварительная обработка текстовых данных

г) Определение ключевых метрик и индикаторов настроения (позитив/негатив, темы жалоб/благодарностей)

д) Применение алгоритмов обработки естественного языка (NLP) для анализа тональности

е) Разработка рекомендаций по улучшению вовлечённости на основе полученных данных

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.

20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и

дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою

индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://Ims.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Сейсекенова, М. Б. Управление персоналом: учебник / М. Б. Сейсекенова. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 532 с. — ISBN 978-5-4497-3660-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/143924.html

2. Прытков, Р. М. Инновации в управлении персоналом : учебное пособие / Р. М. Прытков, Е. И. Куценко, А. М. Ситжанова. — Оренбург : ОГУ, 2023. — 215 с. — ISBN 978-5-7410-2973-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/422792

8.2. Дополнительная литература

1. Масалова Ю.А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Масалова Ю.А.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 323 с. — ISBN 978-5-4497-1161-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/108225.html

2. Казанбиева, А. Х. Информационные технологии в сфере управления персоналом : учебное пособие / А. Х. Казанбиева, Л. В. Стацюк. — Москва : Прометей, 2024. — 412 с. — ISBN 978-5-00172-607-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/153426.html

3. Кузнецова, В. Б. Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом : учебное пособие для вузов / В. Б. Кузнецова, И. Н. Корабейников. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 141 с. — ISBN 978-5-7410-1414-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/78922.html

8.3. Интернет-ресурсы

1. Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: http://www.edulib.ru/
2. Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm
3. Базы данных ИНИОН. Режим доступа: http://www.inion.ru/product/db.htm
4. Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: http://ecsocman.edu.ru/
5. Библиотека федерального портала «Российское образование». Режим доступа: http://www.edu.ru/
6. Библиотека учебной и научной литературы русского гуманитарного интернет университета. Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФТД.01 Научно-исследовательская деятельность в менеджменте

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

Заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор-составитель:
Шмыглева А.В. к.и.н., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Западного филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А.Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
протокол № 5 от 26.12.2025.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.04 Научно-исследовательская деятельность в менеджменте обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *при наличии*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
.	ОПК-5	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.	ОПК-5.1	Обосновывает актуальность и практическую значимость тематики исследования на основе обобщения, анализа и критической оценки результатов научных исследований отечественных и зарубежных авторов в менеджменте и смежных областях	ОПК-5.1.З-1 Знает методологию обобщения, анализа и критической оценки научных исследований в менеджменте и смежных областях, принципы обоснования актуальности и практической значимости тематики исследования в контексте корпоративного управления. ОПК-5.1.У-1 Умеет обосновывать актуальность и практическую значимость тематики исследования на основе обобщения, анализа и критической оценки результатов научных исследований отечественных и зарубежных авторов в менеджменте и смежных областях.
			ОПК-5.2	Самостоятельно анализирует современные процессы в экономике и управлении с учетом последних прорывных направлений в менеджменте и смежных областях	ОПК-5.1.З-1 Знает современные тенденции и прорывные направления в экономике, управлении и смежных областях, методы их анализа и применения в контексте корпоративного управления и стратегического развития бизнеса. ОПК-5.1.У-1 Умеет самостоятельно анализировать современные процессы в экономике и управлении с учётом последних прорывных направлений в менеджменте и смежных областях, выявляя их влияние на практику

					корпоративного управления и обосновывая возможности применения в профессиональной деятельности.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 2 з.е., 72 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 6 академических часов лекций,
- 6 академических часов практических занятий,
- 56 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часа зачет.

Дисциплина ФТД.01 Научно-исследовательская деятельность в менеджменте в менеджменте изучается по заочной форме обучения на 1 курсе.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний и практических умений, полученных в образовательных учреждениях до вузовской подготовки. Освоение дисциплины необходимо при изучении дисциплин Стратегический менеджмент и стратегический анализ

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины
Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации *
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Исследования в менеджменте: ключевые концепции и методы. Менеджмент как система		1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	14	О, ПЗ, Т
Тема 2	Методы исследований в менеджменте		1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	14	О, ПЗ, Т
Тема 3	Информационные технологии и моделирование		1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	14	О, ПЗ, Т
Тема 4	Методы оценки эффективности в менеджменте		1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	14	О, ПЗ, Т
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Зачет
Итого:		**72**	**4**	**0**	**0**	**4**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**56**	**4**

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), практическое задание (ПЗ), тестирование (Т).

Содержание дисциплины

Тема 1. Исследования в менеджменте: ключевые концепции и методы. Менеджмент как система ОПК-5.1, ОПК-5.2

Актуальность исследований в менеджменте, в контексте современных экономических вызовов. Исследовательские навыки для эффективного управления организациями. Цель исследований в менеджменте. Способы выявления проблем, приводящих к снижению эффективности, и поиск путей их решения. Ключевые характеристики исследовательской деятельности: тема, объект, предмет, цель, научная идея, задачи, методология, теоретическая ценность и практическая значимость. Системный подход в менеджменте. Менеджмент как система. Основные свойства систем: состояние, поведение, организация, структура, разнообразие, а также принципы функционирования: детерминизм, эмерджентность, синергизм и гомеостаз. Виды систем в менеджменте: экономические, социальные, системы управления, технические, технологические, смешанные и информационные системы. Системный анализ как инструмент для выявления проблем и разработки решений.

Тема 2. Методы исследований в менеджменте ОПК-5.1, ОПК-5.2

Методы исследований: эмпирические (наблюдение, эксперимент, деловые игры), мыслительно-логические (классификация, типология, обобщение, абстракция) и формально-логические. Формализованное представление систем (МФПС). Методы DFD, ERD, STD. Методология IDEF0.

Тема 3. Информационные технологии и моделирование ОПК-5.1, ОПК-5.2

Роль информационных технологий в исследованиях систем управления. Цели и принципы создания и использования ИТ, этапы их развития. Метод совокупной стоимости владения (ТСО) при выборе ИТ-инфраструктуры. Типы моделей, используемых в менеджменте: организационные, процессные, информационные, социальные и математические. Организационное моделирование. Анализ бизнес-процессов с использованием технологии Workflow.

Тема 4. Методы оценки эффективности в менеджменте ОПК-5.1, ОПК-5.2

Методы оценки экономической эффективности менеджмента: диагностику и аудит, показатели экономической эффективности. Методы факторного анализа. Методология многофакторного анализа. Методы реструктуризации систем управления: выбор направлений и форм реструктуризации.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине «Научно-исследовательская деятельность в менеджменте» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему

контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины ФТД.01 «Научно-исследовательская деятельность в менеджменте» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):
опрос, тестирование, практическое задание

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Исследования в менеджменте: ключевые концепции и методы. Менеджмент как система ОПК-5.1, ОПК-5.2

Вопросы для опроса:
1. Насколько, по вашему мнению, важно понимать философские основания (например, позитивизм или интерпретативизм) при проведении управленческого исследования?
2. Как часто вы сталкиваетесь с необходимостью обосновывать актуальность темы научного исследования?
3. Насколько сложно, на ваш взгляд, синтезировать отечественные и зарубежные подходы в управленческих исследованиях?
4. Считаете ли вы, что менеджмент как система требует междисциплинарного подхода в исследованиях?
5. Насколько важна для вас этика при проведении научных исследований в области менеджмента?

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы,

приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.
Соотнесите этап НИР и документ:
1) Планирование
2) Проведение
3) Оформление
4) Защита
А) Отчёт или статья
Б) План-график
В) Протоколы, данные
Г) Презентация, доклад

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.
Расположите этапы защиты НИР:
А) Представление результатов
Б) Ответы на вопросы
В) Подготовка презентации
Г) Регистрация на конференции

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Тема 2. Методы исследований в менеджменте ОПК-5.1, ОПК-5.2

Вопросы для опроса:

1. Какой тип методов вы чаще всего используете в своих исследованиях?
2. Насколько уверенно вы владеете методами сбора эмпирических данных (опросы, интервью, наблюдение)?
3. Считаете ли вы, что триангуляция методов повышает качество управленческого исследования?
4. Насколько сложно, по вашему мнению, обеспечить репрезентативность выборки в прикладных исследованиях?
5. Как вы оцениваете свою способность правильно выбрать метод исследования под конкретную управленческую задачу?

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно

	глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

1. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Что такое методология науки?
А) Совокупность методов
Б) Учение о принципах, методах и средствах познания
В) Практические приёмы исследования
Г) Список литературы

2. Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие уровни научного познания выделяют?
А) Эмпирический
Б) Теоретический
В) Практический
Г) Интуитивный

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Тема 3. Информационные технологии и моделирование ОПК-5.1, ОПК-

Вопросы для опроса:

1. Как часто вы используете цифровые инструменты (например, Power BI, NVivo, R, Excel) при проведении исследований?
2. Насколько, по вашему мнению, ИТ повышают достоверность результатов управленческих исследований?
3. Используете ли вы визуализацию данных (графики, диаграммы, дашборды) для представления результатов?
4. Насколько сложно, на ваш взгляд, освоить современные инструменты анализа данных (например, Python, Tableau) без специальной подготовки?
5. Считаете ли вы, что моделирование (например, процессное или имитационное) полезно для анализа управленческих решений?

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий

формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Что такое «научная новизна»?
А) Полное отсутствие аналогов
Б) Новое решение известной проблемы
В) Новое применение известного метода
Г) Пересказ известных фактов

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какой документ фиксирует этапы и сроки НИР?
А) Титульный лист
Б) План-график
В) Аннотация
Г) Список литературы

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.
Соотнесите этап НИР и его продукт:
Подготовительный
Основной

Заключительный
А) Эмпирические данные
Б) План-график
В) Выводы и рекомендации
Г) Обоснование

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Тема 4. Методы оценки эффективности в менеджменте ОПК-5.1, ОПК-5.2

Вопросы для опроса:

1. Какие подходы к оценке эффективности вы считаете наиболее релевантными в современном менеджменте?
2. Насколько часто вы применяете методы оценки влияния управленческих решений на стоимость компании?
3. Считаете ли вы, что традиционные финансовые показатели (прибыль, рентабельность) достаточны для оценки эффективности?
4. Насколько важно, по вашему мнению, учитывать нематериальные активы (репутация, знания, лояльность) при оценке эффективности?
5. Как вы оцениваете свою компетентность в применении методов оценки эффективности (например, Balanced Scorecard, CVP-анализ, EVA)?

Методические рекомендации по подготовке ответа.

Подготовка ответа – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании ответа на вопросы по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка ответа на вопросы требует от обучающегося самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, требующей анализа источников информации, выделении основных аспектов по изучаемому вопросу и составление ответа. Для визуализации ответа можно сделать презентацию, на слайды которой необходимо выносить материалы, визуализирующие ответ: схемы, графики, фото, краткое перечисление и т.д.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и

	самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какая российская база данных наиболее важна для гуманитариев?
А) Scopus
Б) Web of Science
В) eLibrary
Г) Google Scholar

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Что такое ключевые слова при поиске литературы?
А) Слова из заголовка статьи
Б) Термины, отражающие суть темы
В) Имена авторов
Г) Названия журналов

Прочитайте вопрос, запишите ответ без знаков препинания и пробелов. Установите соответствие между методом и сферой применения:

A. DuPont	1. Финансовая эффективность
B. CVP-анализ	2. Порог рентабельности
C. Real Options	3. Оценка гибкости проекта
D. EFQM	4. Общая эффективность организации
E. ROI	5. Отдача от инвестиций

Ответ: A1B2C3D4E5

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какой метод позволяет систематизировать найденную информацию?
А) Цитирование
Б) Аннотирование
В) Плагиат
Г) Копирование

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.

65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,15	15
КТ 2	100	0,15	15
КТ 3	100	0,15	15
КТ 4	100	0,15	15
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ 1

Тема 1. Исследования в менеджменте: ключевые концепции и методы. Менеджмент как система ОПК-5.1, ОПК-5.2

Практическое задание

Задание 1. Анализ научного поля

Формат: Индивидуальная работа (письменно, 1–1,5 стр.)

Суть: Выберите актуальную управленческую проблему (например, «гибридная работа», «ESG-трансформация»). Проведите мини-обзор 3–5 академических источников (отечественных и зарубежных). Выявите:

- общие выводы,
- противоречия,
- «research gap» (пробел в исследованиях).

Цель: Развитие навыков работы с научной литературой и формулирования научной проблемы.

Задание 2. Формулировка исследовательской программы
Формат: Работа в парах (устно + краткая запись)
Суть: На основе выбранной проблемы сформулируйте:
- актуальность,
- цель и 3 задачи исследования,
- гипотезу (если применимо),
- тип исследования (теоретическое/прикладное, качественное/количественное).
Цель: Освоение структуры научного замысла и логики построения НИР.

Задание 3. Сравнительный анализ управленческих парадигм
Формат: Групповая дискуссия + таблица (в классе или онлайн)
Суть: Сравните две парадигмы (например, классическую и системную) по критериям:
- взгляд на организацию,
- роль менеджера,
- методы исследования,
- примеры применения.
Оформите результат в виде таблицы.
Цель: Понимание эволюции управленческой мысли и её методологических основ

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценивания практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно отвечает на поставленные вопросы, дает правильное определение основных понятий; демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ 2

Тема 2. Методы исследований в менеджменте ОПК-5.1, ОПК-5.2

Задание 1. Разработка инструмента сбора данных
Формат: Индивидуальная работа (онлайн-форма или текст)
Суть: Выберите управленческую проблему (например, «низкая вовлечённость сотрудников»). Разработайте:
- либо краткий опрос (5 вопросов: 3 закрытых, 2 открытых),
- либо гайд для полуструктурированного интервью (5 вопросов).
Обоснуйте выбор типа вопросов.
Цель: Формирование навыков проектирования эмпирических инструментов.

Задание 2. Оценка качества метода
Формат: Работа в малых группах (30 мин)
Суть: Получите описание исследования (например, «опрос 50 сотрудников одного отдела о мотивации»). Проанализируйте:
- репрезентативность выборки,
- валидность инструмента,
- возможные источники ошибок.
Предложите улучшения.
Цель: Развитие критического мышления и понимания ограничений методов.

Задание 3. Триангуляция в действии
Формат: Индивидуальная или парная работа (схема + пояснение)
Суть: Возьмите одну управленческую проблему (например, «клиентская лояльность»). Предложите три разных метода её изучения (например, опрос, анализ отзывов, интервью). Объясните, как каждый метод дополняет другой.
Цель: Освоение принципа триангуляции для повышения надёжности выводов.

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценивания практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно отвечает на поставленные вопросы, дает правильное определение основных понятий; демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ 3

Тема 3. Информационные технологии и моделирование ОПК-5.1, ОПК-5.2

Задание 1. Визуализация данных
Формат: Индивидуальная работа (в Excel, Power BI, Canva)
Суть: Получите набор данных (например, динамика удовлетворённости клиентов по кварталам + объём продаж). Постройте:
- один график,
- одну таблицу,
- сделайте краткий вывод (2–3 предложения).
Цель: Развитие навыков наглядного представления результатов.

Задание 2. Моделирование бизнес-процесса
Формат: Парная работа (онлайн-доска: Miro, Lucidchart или бумага)
Суть: Выберите простой процесс (например, «обработка заказа клиента»). Смоделируйте его в нотации BPMN (минимум 4 элемента: старт, задача, решение, конец). Выделите возможное «узкое место».
Цель: Освоение базовых навыков процессного моделирования.

Задание 3. Подбор ИТ-инструментов под задачу
Формат: Индивидуальная работа (таблица)
Суть: Для трёх исследовательских задач (например, «анализ мотивации», «оценка эффективности обучения», «прогноз продаж») подберите:
- подходящий ИТ-инструмент (например, NVivo, SPSS, Power BI),
- тип данных,
- формат результата.
Цель: Формирование цифровой грамотности исследователя.

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценивания практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно отвечает на поставленные вопросы, дает правильное определение основных понятий; демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ 4

Тема 4 Методы оценки эффективности в менеджменте ОПК-5.1, ОПК-5.2

Практическое задание

Задание 1

Проанализируйте роль научно-исследовательской деятельности в обеспечении экономической безопасности государства. Приведите конкретные примеры, как результаты экономических исследований могут быть использованы для выявления, предупреждения или нейтрализации угроз экономической безопасности Российской Федерации.

Критерии оценки ответа:

– понимание взаимосвязи науки и государственной политики в сфере экономической безопасности;

– умение выделять актуальные угрозы (например, санкционное давление, утечка капитала, технологическая зависимость);

– приведение реальных или гипотетических примеров исследований и их практического применения.

Задание 2

Сформулируйте научную проблему и разработайте эскиз исследовательского проекта по теме: «Влияние цифровизации финансового сектора на уровень экономической безопасности региона». Укажите объект и предмет исследования, цель, задачи, гипотезу, методологическую базу и возможные источники данных

Критерии оценки ответа:

– корректное выделение проблемы и её научной новизны;

– логичная структура исследовательского замысла;

– адекватный выбор методов (статистический анализ, сравнительный анализ, экспертные оценки и др.);

– понимание специфики экономической безопасности на региональном уровне.

Задание 3

Обоснуйте необходимость междисциплинарного подхода в исследованиях по экономической безопасности. Какие отрасли знаний (помимо экономики) наиболее

востребованы в таких исследованиях и почему? Приведите пример комплексного исследования, в котором интегрированы экономические, пра-вовые и информационно-аналитические аспекты

Критерии оценки ответа:

– понимание сущности междисциплинарности;

– умение аргументировать вклад смежных дисциплин (финансовый монито-ринг, право, кибербезопасность, геополитика и др.);

– конкретизация на примере (например, исследование схем отмывания денег с использованием криптовалют).

Методические указания по выполнению практических заданий

Выполнение практического задания – это отчет о самостоятельных занятиях студента, а также показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями задания, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также нормативный материал к указанной в задании теме. После этого следует возвратиться к условию практического задания и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами в задании или исходя из логической сути.

Если в процессе выполнения задания у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удается, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений или указаний.

Критерии оценивания практического задания:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно отвечает на поставленные вопросы, дает правильное определение основных понятий; демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

1. Прочитайте вопрос и выберите верные одно или несколько правильных ответов. Отличительными признаками научного исследования являются:
а. целенаправленность
б. поиск нового
в. систематичность
г. строгая доказательность
д. все перечисленные признаки

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие формы организации НИР существуют в вузе?
А) Курсовая работа
Б) Бизнес-проект
В) Студенческая научная конференция
Г) Научно-методический семинар
Ответ: А, В

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Какие из перечисленных задач решает НИР?
А) Теоретическое обобщение
Б) Эмпирическая проверка гипотез
В) Разработка практических рекомендаций
Г) Получение зачёта

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов.
Что такое парадигма в науке (по Т. Куну)?
А) Набор методов
Б) Общепринятая модель решения задач
В) Личная теория учёного
Г) Стандарт оформления
Ответ: Б

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.
Соотнесите уровень познания и метод:
1) Эмпирический
2) Теоретический
А) Наблюдение
Б) Анализ
В) Синтез
Г) Эксперимент

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания.
Соотнесите понятие и определение:
1) Методология
2) Метод
3) Парадигма
4) Научная проблема
А) Способ достижения цели
Б) Учение о методах

В) Общепринятая модель науки
Г) Вопрос, требующий решения

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию»

(значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность - до 15 минут. Вторая часть - выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность - 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность - 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1 Основная литература

1. *Горовая, В. И.* Научно-исследовательская работа : учебное пособие для вузов / В. И. Горовая. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 103 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14688-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496767 (дата обращения: 02.11.2025).

2. *Мокий, М. С.* Методология научных исследований : учебник для вузов / М. С. Мокий, А. Л. Никифоров, В. С. Мокий ; под редакцией М. С. Мокия. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13313-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489026 (дата обращения: 06.11.2025).

8.2. Дополнительная литература

1. *Рой, О. М.* Методология научных исследований в экономике и управлении : учебное пособие для вузов / О. М. Рой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14167-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/492536 (дата обращения: 06.11.2025).

2. *Семенов, В. А.* Математические методы в гуманитарных исследованиях : учебное пособие для вузов / В. А. Семенов, В. А. Макаридина. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15194-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488446 (дата обращения: 06.11.2025).

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/

2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/

3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;

11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФТД.02«Лидерство»

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса

Заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, к.э.н. А.С. Чумаков

Заведующий кафедрой:

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А. Е. Чунина.

Рабочая программа дисциплины ФТД.02«Лидерство» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента факультета управления, экономики и права.

Протокол № 05 от «26» декабря 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Лидерство в современном мире обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
	УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста	УК-6.1.З.1 Знает методы самоанализа профессиональных мотивов и стимулов, принципы определения приоритетов собственной деятельности и постановки целей карьерного роста в контексте корпоративного управления. УК-6.1.У-1 Умеет определять стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности, формулировать цели карьерного роста на основе рефлексии и самооценки в сфере стратегического развития бизнеса.
		УК-6.2 Эффективно применяет методы самоорганизации и саморазвития с учетом приоритетных задач	УК-6.2.З-1 Знает методы и инструменты самоорганизации и саморазвития, принципы расстановки приоритетов и планирования личной эффективности в контексте профессиональной деятельности. УК-6.2.У-1 Умеет эффективно применять методы самоорганизации и саморазвития с учётом приоритетных задач, обеспечивая достижение профессиональных целей и постоянное совершенствование компетенций в сфере корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 2 з.е., 72 ак.час

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по заочной форме обучения:

- 6 академических часов лекций,
- 6 академических часов практических занятий,
- 56 академических часов самостоятельной работы,
- 4 академических часа контроль.

ФТД.02 «Лидерство» изучается во 2-м семестре

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Раздел 1	Общие вопросы лидерства	16	1			1								14	Тестирование, Контрольное задание
Раздел 2	Основные концепции лидерства	17	2			1								14	Тестирование, Контрольное задание
Раздел 3	Социально-психологическая структура команды	18	2			2								14	Тестирование, Контрольное задание
Раздел 4	Лидерство и личность	17	1			2								14	Тестирование, Контрольное задание
Контроль		4								4					
Промежуточная аттестация															Зачет
Итого		72	6			6				4				56	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками

организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Общие вопросы лидерства

Тема 1. История зарождения и развития психологии лидерства. УК-6.1, УК-6.2

Предвоенные годы: теория черт лидерства (лидерство как неформальный феномен и как руководство), исследование стилей лидерства, принципы изучения «жизненного пространства» личности. Послевоенные теории: ситуационный подход, теория перцептивной активности последователей, теория личностного аспект лидерства, харизма лидера, вероятностная модель эффективности лидерства: трансформационная парадигма, трансакционистская парадигма.

Раздел 2. Основные концепции лидерства

Тема 2. Основные теории лидерства, типологии лидерства. Четыре основы успеха лидера. УК-6.1, УК-6.2

Теория личностных качеств. Концепции лидерского поведения (К.Левина, исследования университета штата Огайо, исследования Мичиганского университета, системы управления Р.Ликерта, управленческая решетка Блейка и Моутона, концепция вознаграждения и наказания, заменители лидерства С.Керр и Дж.Джермиер)

Тема 3. Личностные характеристики лидера. УК-6, УК-6.1, УК-6.2

Четыре базовых компонента фигуры лидера: социально-экономическая личностная структура. Вектор ведущей направленности бизнесмена-лидера. Лидерские качества бизнесмена. Фундаментальные принципы этики лидера. Психическая структура человека. Концепции направленности и интенциональности. Эгомаркетинг, как процесс, направленный на самореализацию и самовыражение личности с учетом потребностей внешней среды. Основные элементы эгомаркетинга: мотивационный, социально-экономический, целевой, нравственный, культурологический. Основные функции эгомаркетинга и их содержание. Критерии эффективности эгомаркетинга. Понятие креативности. Личностные предпосылки креативности..

Тема 4. Механизмы выдвижения в лидеры. УК-6, УК-6.1, УК-6.2

Виды подходов к явлению лидерства в психологии: их основные сходства и различия. Принципы эффективного взаимодействия человека и системы: самореализация и взаимная функциональность. Этапы становления лидера. Имплицитная теория лидерства. Психологическая концепция обмена: (обмен в контексте трансакционистского подхода к лидерству; обмен как проявление «идиосинкразического кредита»; ценностный обмен).

Раздел 3. Социально-психологическая структура команды

Тема 5. Понятие команды, типы команд. УК-6.1, УК-6.2

Определение команды, типология команд. Операционные или инновационные цели команды. Два вида команд: функциональные команды: команды советников, производственные команды; инновационные команды: проектные команды и команды действия. Тип мышления: типологический опросник Майерс-Бригс. Четыре пары основных характеристик типов личности: экстраверсия-интроверсия, сенсорика-интуиция, мышление-чувствование, решение-восприятие.

Тема 6. Функция лидера в современном обществе. УК-6.1, УК-6.2

Концепция лидерства в психологии. Функция лидера в современном обществе. Лидерство как фактор личностного роста и движущая сила социального и предпринимательского развития. Роль лидера в условиях глобализации рынка. Междисциплинарная функция психологии лидерства и ее роль в системе наук о менеджменте и деловом администрировании.

Раздел 4. Лидерство и личность

Тема 7. Профессионализм и личностные качества лидера. УК-6, УК-6.1, УК-6.2

Профессионализм, эмоциональный интеллект и качества создателя команды. Теоретические основания системного мышления лидера. Методы анализа и самопознания личности и познания других людей. Невербальные методы общения. Этика лидера: понятие, определение этичности, социальная ответственность лидера и его организации.

Тема 8. Инструментарий лидера. УК-6, УК-6.1, УК-6.2

Общие методы решения проблем на обыденном уровне и простые методики. Методы организации коллективной умственной деятельности и решения проблем.

Тема 9. Работа лидера по выявлению и устранению девиаций в поведении сотрудников. УК-6.1, УК-6.2

Типы индивидуальных и групповых девиаций. Выявление и устранение девиаций в поведении сотрудников и групп. Понятие и типология конфликтов. Методы диагностики и урегулирования конфликтов.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Лидерство в современном мире входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательн	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

	ость	ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки «зачтено» и «удовлетворительно», «хорошо» или «отлично» может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации.

Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию.

Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Распределение весовых коэффициентов по контрольным точкам в рамках текущего контроля

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки Отражается в журнале БРС в СДО
Контрольная точка 1 Опрос по темам 1-9	100	0,15	15
Контрольная точка 2	100	0,15	15

Тестовые задания по темам 1-9			
Контрольная точка 3 Контрольные задания по темам 1-9	100	0,3	30
Результат текущего контроля успеваемости		0,6	60
Дополнительные баллы за участие в конференции и написание статьи в журнале РИНЦ по теме дисциплины	100	0,1	10
Дополнительные баллы за участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle	100	0,2	20
Всего дополнительных баллов			30
Максимальный итоговый результат текущего контроля с учетом дополнительных баллов			90

Дополнительные баллы можно получить за активное участие в проектной деятельности по дисциплине со студентами младших курсов – максимально 100 баллов, в зависимости от степени участия. И за участие в конференциях и публикациях статей по темам дисциплины:

- участие в конференции с докладом (без публикации) – 30 баллов;
- участие в конференции с публикацией – 70 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат участника) – 20 баллов;
- участие в Чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle (сертификат призера) – 80 баллов.

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины ФТД.02 «Лидерство» в современном мире используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Типовые оценочные материалы по теме 1. УК-6.1, УК-6.2

Вопросы для опроса:

1. Предвоенные годы: теория черт лидерства (лидерство как неформальный феномен и как руководство), исследование стилей лидерства, принципы изучения «жизненного пространства» личности.
2. Послевоенные теории: ситуационный подход, теория перцептивной активности последователей, теория личностного аспект лидерства, харизма лидера, вероятностная модель эффективности лидерства: трансформационная парадигма, трансакционистская парадигма.
3. Междисциплинарная функция психологии лидерства.

4. Роль психологии лидерства в системе наук о менеджменте и деловом администрировании.

Типовые оценочные материалы по теме 2. УК-6.1, УК-6.2

Вопросы для опроса:

1. Сравнительный анализ концепций лидерства, их преимуществ и ограничений
2. История зарождения и развития психологии лидерства.
3. Концепция лидерства в онтопсихологии.
4. Вы, так или иначе, управляете людьми, с которыми сталкивает Вас жизнь. Насколько хорошо и эффективно Вы это делаете?

Типовые оценочные материалы по теме 3. УК-6, УК-6.1, УК-6.2

1. Вопросы для опроса:
2. Четыре базовых компонента фигуры лидера: социально-экономическая личностная структура.
3. Вектор ведущей направленности бизнесмена-лидера.
4. Лидерские качества бизнесмена.
5. Фундаментальные принципы этики лидера.
6. Психическая структура человека.
7. Концепции направленности и интенциональности.
8. Эгомаркетинг, как процесс, направленный на самореализацию и самовыражение личности с учетом потребностей внешней среды.

Типовые оценочные материалы по теме 4. УК-6, УК-6.1, УК-6.2

Работа в группах по 2-3 человека. Решение кейса по теме, включающего в себя научную основу. Представление отчета в виде презентации.

Концепции направленности и интенциональности.

Креативность в бизнесе.

Составить дневник политического лидера.

Типовые оценочные материалы по теме 5. УК-6.1, УК-6.2

Работа в группах по 2-3 человека. Решение кейса по теме, включающего в себя научную основу. Представление отчета в виде презентации.

Сущность и правила peakexperience (наполненного режима).

Межличностная коммуникация: сновидения, семантическое поле.

Провести социометрическое исследование на определение наличия лидера в коллективе.

Типовые оценочные материалы по теме 6. УК-6.1, УК-6.2

Работа в группах по 2-3 человека. Решение кейса по теме, включающего в себя научную основу. Представление отчета в виде презентации.

Межличностная коммуникация: сновидения, семантическое поле.

Современные направления развития управления персоналом

Рассмотрите лидерство как процесс, предполагающий наличие влияния, и как свойство, представляющее набор определенных личностных характеристик.

Изучите основные подходы, объясняющие, что делает лидера эффективным: поведенческий, ситуационный, теорию черт, теорию власти и влияния. Обратите внимание на концепцию харизматического лидерства Конгера и Канунго.

Типовые оценочные материалы по теме 7. УК-6.1, УК-6.2

Вопросы для опроса:

1. Самопознание и определение собственного эмоционального интеллекта. Выявление склонностей к лидерству, определение предпочтительного типа лидерства

2. Индивидуальное планирование карьеры менеджера

3. Проанализируйте управленческий путь лидера Вашей организации. Какие внешние обстоятельства и личностные характеристики обусловили его выдвижение в лидеры?

Типовые оценочные материалы по теме 8. УК-6, УК-6.1, УК-6.2

Вопросы для опроса:

1. Методы диагностики качеств и причин поведения других людей
2. Индивидуальное планирование карьеры менеджера

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.
Тема 1-9.

Опрос.

1. В чем заключалось основное положение теории черт лидерства?
2. Назовите ключевое отличие ситуационного подхода от теории черт.
3. Что изучает теория перцептивной активности последователей?
4. В чем состоит основная идея трансформационной парадигмы лидерства?
5. Какова роль психологии лидерства в системе управленческих наук?
6. Перечислите два основных измерения стилей лидерства по исследованиям Университета штата Огайо.
7. В чем состоит суть концепции «заменителей лидерства»?

8. Назовите два типа лидерского поведения, выделенные в исследованиях Мичиганского университета.
9. Каковы четыре базовых компонента фигуры лидера?
10. Что понимается под термином «эгомаркетинг» в контексте лидерства?
11. Назовите ключевые личностные предпосылки креативности.
12. Что такое «идиосинкразический кредит» в психологической концепции обмена?
13. Дайте определение команды.
14. Чем принципиально отличается инновационная команда от функциональной?
15. Назовите две пары основных характеристик из типологии Майерс-Бригс.
16. Какова основная функция лидера в современной организации?
17. Каким образом лидерство выступает фактором личностного роста?
18. Как глобализация повлияла на роль лидера в бизнесе?
19. Что включает в себя понятие «профессионализм» лидера?
20. Какие способности входят в структуру эмоционального интеллекта лидера?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2.

Тема 1-9

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

РАЗДЕЛ 1. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ЛИДЕРСТВА

Тема 1. История зарождения и развития психологии лидерства

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие характеристики лидера primarily изучались в рамках теории черт лидерства в

предвоенные годы?
а) Умение адаптироваться к ситуации
б) Интеллект и уверенность в себе
в) Способность влиять на последователей
г) Навыки построения команды

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между послевоенными теориями лидерства и их ключевыми идеями.

1. Ситуационный подход
2. Теория перцептивной активности последователей
3. Трансформационная парадигма

A. Лидерство – это результат восприятия лидера его последователями.
B. Эффективность лидера зависит от соответствия его стиля конкретным обстоятельствам.
C. Лидер вдохновляет и преобразует последователей, обращаясь к их высшим ценностям.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите правильную последовательность развития основных парадигм в изучении лидерства.
A) Трансакционистская парадигма
B) Теория черт
C) Трансформационная парадигма
D) Ситуационный подход

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем заключается междисциплинарная функция психологии лидерства?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Какую роль, по вашему мнению, сыграл ситуационный подход в развитии теории лидерства?

Тема 2. Основные концепции лидерства

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие исследования непосредственно связаны с изучением стилей лидерского поведения?
а) Исследования Мичиганского университета
б) Теория черт
в) Исследования университета штата Огайо
г) Концепция вознаграждения и наказания

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между концепциями лидерского поведения и их авторами/названиями.

1. Системы управления
2. Управленческая решетка
3. Концепция вознаграждения и наказания
4. Заменители лидерства

A. Блейк и Моутон
B. Р. Лайкерт
C. С. Керр и Дж. Джермиер
D. Входит в трансакционистский подход

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. В чем основное ограничение теории личностных качеств лидера?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему концепция «заменителей лидерства» С. Керр и Дж. Джермиер является важным дополнением к теориям лидерства?

РАЗДЕЛ 2. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА

Тема 3. Личностные характеристики лидера

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных элементов входят в структуру эгомаркетинга?
а) Мотивационный
б) Финансовый
в) Целевой
г) Технологический

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между понятиями и их определениями.

1. Эгомаркетинг
2. Креативность
3. Интенциональность
4. Вектор ведущей направленности

A. Способность к генерации новых идей и нестандартному решению проблем.
B. Направленность сознания и воли на достижение значимой цели.
C. Стратегия управления собственным развитием и продвижением личностных качеств.
D. Устойчивая ориентация деятельности бизнесмена-лидера.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность реализации функций эгомаркетинга.
A) Нравственная самооценка
B) Анализ потребностей внешней среды
C) Постановка личных и профессиональных целей
D) Развитие мотивационной сферы

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что понимается под «психической структурой человека» в контексте лидерства и как она влияет на лидерский потенциал?

Тема 4. Механизмы выдвижения в лидеры

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие принципы лежат в основе эффективного взаимодействия человека и системы согласно теме?
а) Полное подчинение личности интересам системы
б) Самореализация
в) Взаимная функциональность
г) Максимальная автономия от системы

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между понятиями, связанными с механизмами выдвижения в лидеры, и их описанием.

1. Имплицитная теория лидерства
2. Идиосинкразический кредит
3. Ценностный обмен
4. Трансакционистский подход

A. Разрешение группой лидеру отклоняться от общепринятых норм за счет его прошлых заслуг.
B. Восприятие лидера через призму стереотипов и ожиданий последователей.
C. Лидерство как процесс взаимовыгодного обмена между лидером и последователями.
D. Взаимодействие, при котором лидер предоставляет ресурсы, а последователи – лояльность и усилия.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Расположите этапы становления лидера в правильной последовательности.
A) Демонстрация компетентности и получение "идиосинкразического кредита"
B) Осознание личностью своих целей и возможностей в системе
C) Закрепление позиции лидера через ценностный обмен с группой
D) Проявление инициативы и решение значимой для группы проблемы

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Объясните, что такое "идиосинкразический кредит" и как он влияет на устойчивость позиции лидера.

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Как имплицитная теория лидерства может повлиять на карьерный рост сотрудника в организации?

РАЗДЕЛ 3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА КОМАНДЫ

Тема 5. Понятие команды, типы команд

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие типы команд относятся к инновационным?

а) Команды советников
б) Проектные команды
в) Производственные команды
г) Команды действия

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между парами характеристик из типологии Майерс-Бригс и их описанием.

1. Экстраверсия (E) - Интроверсия (I)
2. Сенсорика (S) - Интуиция (N)
3. Мышление (T) - Чувствование (F)
4. Решение (J) - Восприятие (P)

A. Предпочтение принимать решения на основе логики или на основе ценностей и гармонии.
B. Предпочтение получать энергию из внешнего мира или из внутреннего мира.
C. Предпочтение ориентироваться на конкретную информацию или на возможности и связи.
D. Предпочтение жить планомерно и организованно или гибко и спонтанно.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов формирования сплоченной команды (на основе логики темы).

A) Распределение ролей по типологии личности
B) Определение операционных или инновационных целей
C) Выделение функциональных и инновационных подгрупп
D) Достижение синергетического эффекта

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Чем функциональная команда принципиально отличается от инновационной?

Тема 6. Функция лидера в современном обществе

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных функций лидера наиболее актуальны в условиях глобализации рынка?

а) Контроль за соблюдением внутренних регламентов
б) Стратегическое видение и адаптация к глобальным изменениям
в) Управление культурным разнообразием команд
г) Выполнение узкоспециализированных задач

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между аспектами лидерства и их проявлениями в современном обществе.

1. Личностный рост
2. Социальное развитие
3. Предпринимательское развитие
4. Условия глобализации

A. Лидер инициирует и внедряет новые бизнес-модели.
B. Лидер способствует собственному развитию и развитию своих последователей.

C. Лидер должен учитывать международные тренды и конкуренцию.
D. Лидер влияет на формирование общественных ценностей и норм.

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Почему лидерство рассматривается как движущая сила предпринимательского развития?

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Как, по вашему мнению, изменилась роль лидера с приходом диджитализации и роста удаленной работы?

РАЗДЕЛ 4. ЛИДЕРСТВО И ЛИЧНОСТЬ

Тема 7. Профессионализм и линостные качества лидера

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие компоненты включает в себя понятие "эмоциональный интеллект" лидера?
а) Способность распознавать свои эмоции и эмоции других
б) Умение управлять своими эмоциями и эмоциями команды
в) Навыки формально-логического анализа
г) Использование эмоций для повышения эффективности деятельности

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между понятием и его содержанием в контексте лидерства.

1. Профессионализм
2. Этика лидера
3. Социальная ответственность
4. Системное мышление

A. Принципы нравственного поведения, честность и справедливость.
B. Владение специальными знаниями, навыками и опытом в управленческой деятельности.
C. Способность анализировать ситуацию в целом, видеть взаимосвязи ее частей.
D. Учет лидером последствий своих решений для общества и окружающей среды.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность шагов в процессе самопознания лидера.
A) Выявление склонностей к определенному типу лидерства
B) Анализ и интерпретация полученных результатов
C) Применение методов диагностики (тесты, обратная связь)
D) Планирование индивидуального развития

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Что включает в себя социальная ответственность лидера и его организации?

Тема 8. Инструментарий лидера

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие методы относятся к инструментарию лидера для решения проблем?
а) Мозговой штурм
б) Статистический анализ больших данных
в) Метод Дельфи
г) Разработка сложных алгоритмических систем

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между методом решения проблем и его характеристикой.

1. Мозговой штурм
2. Метод Дельфи
3. Ментальные карты (Mind Mapping)
4. Анализ "5 почему"

A. Структурированная техника визуализации идей и их связей.
B. Групповая генерация большого количества идей без их критики на первом этапе.
C. Многоуровневый опрос экспертов для выработки консенсусного мнения.
D. Метод поиска коренной причины проблемы через последовательные вопросы.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность этапов организации коллективной умственной деятельности по методу "Мозговой штурм".
A) Критический анализ и отбор лучших идей
B) Генерация идей без какой-либо критики
C) Формулировка четкой проблемы или задачи
D) Разработка практических решений на основе отобранных идей

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Какова основная цель использования метода "Дельфи" в управленческой практике?

Тема 9. Работа лидера по выявлению и устранению девиаций в поведении сотрудников

Прочитайте вопрос и выберите один или несколько правильных ответов. Какие из перечисленных ситуаций можно отнести к групповым девиациям?
а) Систематические опоздания одного сотрудника
б) Саботаж рабочего процесса небольшой группой сотрудников
в) Распространение сплетен в коллективе
г) Коллективное несоблюдение корпоративного дресс-кода

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите соответствие между типом конфликта и наиболее вероятным методом его урегулирования.

1. Внутриличностный конфликт
2. Межличностный конфликт
3. Конфликт между личностью и группой
4. Межгрупповой конфликт

A. Медиация, переговоры, поиск компромисса.
B. Коучинг, психологическое консультирование.
C. Проведение коммуникационных сессий, разъяснение общих целей.
D. Организационные процедуры, пересмотр норм, групповые тренинги.

Прочитайте вопрос и запишите ответ без пробелов и знаков препинания. Установите последовательность действий лидера при урегулировании конфликта.
A) Анализ причин и интересов сторон конфликта
B) Выбор и применение стратегии разрешения конфликта
C) Идентификация и диагностика конфликта
D) Закрепление достигнутого соглашения и мониторинг

Прочитайте вопрос и запишите краткий ответ. Назовите две основные причины возникновения девиаций в поведении сотрудников.

Прочитайте вопрос и запишите ответ и кратко обоснуйте его. Почему лидеру важно уметь диагностировать тип конфликта (например, межличностный или межгрупповой) перед его разрешением?

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3.

Контрольные задания по темам 1-9:

Задание 1. Карта самооценки и план развития

Измеряемая компетенция: ук-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Формулировка задания:

проведите самооценку своих лидерских качеств. Выявите 2-3 сильные и 2-3 слабые стороны. На основе этого определите два главных приоритета для совершенствования. Составьте краткий персональный план развития на ближайший месяц, указав конкретные действия и сроки их выполнения.

Методические указания:

- Опирайтесь на материалы темы «личностные характеристики лидера».
- Будьте честны перед собой. Сильные стороны – что вам легко дается в учебе/работе? Слабые – что вызывает сложности при работе в команде?
- Выберите для развития именно те слабые стороны, которые критически важны для вашей эффективности.
- План должен быть реалистичным: конкретные шаги (например, «прочитать книгу х», «взять на себя роль организатора в групповом проекте») и четкие сроки.

Критерии оценивания:

- Глубина самоанализа (0-3 балла):
  - 3 балла: выявлено не менее 3 обоснованных сильных и 3 слабых сторон.
  - 2 балла: выявлено по 2 стороны с краткими пояснениями.
  - 1 балл: перечислены 1-2 стороны без объяснений.
  - 0 баллов: самоанализ отсутствует.
- Обоснованность приоритетов (0-2 балла):
  - 2 балла: приоритеты логично вытекают из самоанализа, их важность развернуто аргументирована.
  - 1 балл: приоритеты названы, но связь с самоанализом слабая.
  - 0 баллов: приоритеты не обоснованы.
- Качество плана развития (0-3 балла):
  - 3 балла: план содержит конкретные, измеримые действия с четкими сроками.
  - 2 балла: действия прописаны, но частично размыты или отсутствуют сроки.
  - 1 балл: план состоит из общих фраз без конкретики.
  - 0 баллов: план отсутствует.
- Оформление и ясность (0-2 балла):
  - 2 балла: работа структурирована, текст изложен грамотно и понятно.
  - 1 балл: есть нарушения в структуре или ошибки, мешающие пониманию.
  - 0 баллов: работа нечитаема.

Максимальный балл: 10

Задание 2. Разрешение управленческой ситуации

Измеряемая компетенция: УК-6.1, УК-6.2 – способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.

Формулировка задания:
вам поручено с нуля сформировать команду для важного и срочного проекта. Опишите ваши последовательные действия по формированию, мотивации и запуску работы этой команды. Выделите не менее 4 ключевых этапов.

Методические указания:

- Вспомните материалы о типах команд и социально-психологической структуре (тема 5).
- Действуйте логично: с чего начнете? Как будете отбирать участников? Как поставите задачу и организуете работу?
- Учитывайте не только формальные шаги (распределение ролей), но и неформальные (создание благоприятного климата, мотивация).

Критерии оценивания:

- Последовательность и полнота этапов (0-4 балла):
  - 4 балла: описано 4 и более логичных, взаимосвязанных этапа.
  - 3 балла: описано 3 этапа.
  - 2 балла: этапы представлены фрагментарно или нарушена логика.
  - 0-1 балл: этапы не выделены или не соответствуют задаче.
- Учет командной динамики (0-3 балла):
  - 3 балла: учтены и формальные (задачи, роли), и неформальные (моральный климат, сплоченность) аспекты управления.
  - 2 балла: учтен только один тип аспектов.
  - 1 балл: аспекты упомянуты, но не раскрыты.
  - 0 баллов: аспекты не учтены.
- Практическая применимость (0-2 балла):
  - 2 балла: предложенные действия реалистичны и эффективны для быстрого старта проекта.
  - 1 балл: действия слишком общие, недостаточно конкретны для практического применения.
  - 0 баллов: действия нереалистичны.
- Оформление и ясность (0-1 балл):
  - 1 балл: ответ четко структурирован, изложение понятное.
  - 0 баллов: ответ хаотичен, мысль прослеживается с трудом.

Максимальный балл: 10

Задание 3. Анализ конфликта и выбор стратегии

Измеряемая компетенция: УК-6.1, УК-6.2 – способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.

Формулировка задания:
в вашем подразделении возник конфликт: два ключевых сотрудника не могут договориться о совместном использовании ресурса, что срывает сроки проекта. Проанализируйте ситуацию и предложите стратегию разрешения данного конфликта. Свой выбор обоснуйте.

Методические указания:

- Вспомните типологию конфликтов и методы их урегулирования (тема 9).
- Проанализируйте интересы сторон: что стоит за их позициями? Почему они не могут договориться?
- Выберите одну из классических стратегий (компромисс, сотрудничество и т.д.) И подробно объясните, почему она подходит в данном случае.

Критерии оценивания:

- Анализ ситуации (0-3 балла):
  - 3 балла: проведен глубочайший анализ, выявлены скрытые интересы и причины конфликта.

- 2 балла: анализ поверхностный, но основные причины указаны.
- 1 балл: анализ отсутствует, дано лишь описание ситуации.
- 0 баллов: ситуация не проанализирована.

- Выбор и обоснование стратегии (0-4 балла):
  - 4 балла: стратегия выбрана корректно, ее применение подробно и логично обосновано.
  - 3 балла: стратегия выбрана верно, но обоснование краткое.
  - 2 балла: стратегия выбрана неверно или обоснование слабое.
  - 0-1 балл: стратегия не выбрана или не обоснована.
- Практическая реализуемость (0-2 балла):
  - 2 балла: предложенный план действий конкретен и может быть реализован на практике.
  - 1 балл: план действий размыт, не хватает конкретных шагов.
  - 0 баллов: план действий отсутствует или нереалистичен.
- Оформление и ясность (0-1 балл):
  - 1 балл: ответ структурирован, грамотно изложен.
  - 0 баллов: ответ неструктурирован, содержит грубые ошибки.

Максимальный балл: 10

Задание 4. «инструментальная папка лидера»

Измеряемая компетенция: УК-6.1, УК-6.2 – способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.

Формулировка задания:

представьте, что вам нужно провести совещание по запуску нового проекта. Опишите, какие инструменты и методы из изученных (не менее трех) вы будете использовать на разных этапах совещания (подготовка, проведение, подведение итогов) и с какой целью.

Методические указания:

- Обратитесь к материалам темы 8 «инструментарий лидера».
- Выберите конкретные инструменты (например, мозговой штурм, smart, ментальные карты, метод дельфи).
- Четко увяжите каждый инструмент с конкретной задачей в рамках совещания.

Критерии оценивания:

- Подбор инструментов (0-3 балла):
  - 3 балла: подобрано 3 и более релевантных инструмента для разных этапов.
  - 2 балла: подобрано 2 инструмента.
  - 1 балл: подобран 1 инструмент.
  - 0 баллов: инструменты не подобраны или не соответствуют задаче.
- Обоснование применения (0-4 балла):
  - 4 балла: для каждого инструмента дано четкое и логичное обоснование, как именно он поможет достичь цели этапа.
  - 3 балла: обоснование есть, но для части инструментов оно поверхностно.
  - 2 балла: обоснование слабое или дано только для одного инструмента.
  - 0-1 балл: обоснование отсутствует.
- Комплексность подхода (0-2 балла):
  - 2 балла: инструменты покрывают все ключевые этапы совещания (подготовка, проведение, итоги).
  - 1 балл: инструменты покрывают только 1-2 этапа.
  - 0 баллов: этапы не учтены.
- Оформление и ясность (0-1 балл):

- 1 балл: описание понятное, структурированное по этапам или инструментам.
- 0 баллов: описание хаотичное.

Максимальный балл: 10

Задание 5. Эссе «лидерство и глобализация»

Измеряемая компетенция: ук-6 – способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Формулировка задания:
напишите краткое эссе (объемом 200-250 слов) на тему: «какие ключевые вызовы ставит глобализация перед современным лидером и какие личные качества мне необходимо развить, чтобы быть к ним готовым?».

Методические указания:

- Используйте материал темы 6 «функция лидера в современном обществе».
- Сначала выделите 1-2 ключевых вызова глобализации (например, управление разнородными командами, высокая скорость изменений).
- Затем проведите саморефлексию: каких качеств вам не хватает для ответа на эти вызовы? Свяжите это с вашим планом развития из задания 1.

Критерии оценивания:

- Раскрытие темы и анализ вызовов (0-3 балла):
  - 3 балла: вызовы глобализации выделены точно и проанализированы глубоко.
  - 2 балла: вызовы названы, но анализ поверхностный.
  - 1 балл: вызовы лишь перечислены без анализа.
  - 0 баллов: тема не раскрыта.
- Саморефлексия и связь с личным развитием (0-4 балла):
  - 4 балла: проведена глубокая саморефлексия, четко названы качества для развития и установлена прямая связь с вызовами.
  - 3 балла: саморефлексия есть, но связь с вызовами не полностью проработана.
  - 2 балла: качества названы, но саморефлексия поверхностна.
  - 0-1 балл: саморефлексия отсутствует.
- Структура и логика изложения (0-2 балла):
  - 2 балла: эссе имеет четкую структуру (введение, основная часть, заключение), логика изложения безупречна.
  - 1 балл: структура и логика присутствуют с незначительными нарушениями.
  - 0 баллов: структура и логика отсутствуют.
- Грамотность и оформление (0-1 балл):
  - 1 балл: текст грамотный, оформление соответствует требованиям.
  - 0 баллов: текст содержит грубые ошибки.

Максимальный балл: 10

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютерного оборудования и программного обеспечения.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме (зачет) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Вопросы к зачету:

1. В чем заключалось основное положение теории черт лидерства?
2. Назовите ключевое отличие ситуационного подхода от теории черт.
3. Что изучает теория перцептивной активности последователей?
4. В чем состоит основная идея трансформационной парадигмы лидерства?
5. Какова роль психологии лидерства в системе управленческих наук?
6. Перечислите два основных измерения стилей лидерства по исследованиям Университета штата Огайо.
7. В чем состоит суть концепции «заменителей лидерства»?
8. Назовите два типа лидерского поведения, выделенные в исследованиях Мичиганского университета.
9. Каковы четыре базовых компонента фигуры лидера?
10. Что понимается под термином «эгомаркетинг» в контексте лидерства?
11. Назовите ключевые личностные предпосылки креативности.
12. Что такое «идиосинкразический кредит» в психологической концепции обмена?
13. Дайте определение команды.
14. Чем принципиально отличается инновационная команда от функциональной?
15. Назовите две пары основных характеристик из типологии Майерс-Бригс.
16. Какова основная функция лидера в современной организации?
17. Каким образом лидерство выступает фактором личностного роста?
18. Как глобализация повлияла на роль лидера в бизнесе?
19. Что включает в себя понятие «профессионализм» лидера?
20. Какие способности входят в структуру эмоционального интеллекта лидера?
21. Назовите два метода самопознания, которые может использовать лидер.
22. В чем заключается социальная ответственность лидера?
23. Для решения каких задач используется метод «мозгового штурма»?
24. В чем состоит основное преимущество метода Дельфи?
25. Что относится к невербальным методам общения лидера?
26. Дайте определение девиантного поведения в организации.

27. Назовите два типа конфликтов, с которыми сталкивается лидер.

28. Какой метод диагностики конфликта вы знаете?

29. Какая стратегия поведения в конфликте направлена на нахождение взаимовыгодного решения?

30. Опишите один из методов урегулирования конфликта.

31. Что является основной причиной возникновения групповых девиаций?

32. Как лидер может предотвратить девиантное поведение в коллективе?

33. Какие инструменты лидера направлены на организацию коллективной мыслительной деятельности?

34. Как самооценка влияет на определение лидером приоритетов собственного развития?

35. Какие ваши личные качества требуют развития для повышения лидерской эффективности и почему?

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не	0-19

способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование компьютеров и программное обеспечение.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины предполагает, как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки магистров, она формирует ответственность, дисциплинированность и способствует осознанной познавательной активности, выработке практических навыков работы с учебной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом (см. ранее). Изучение дисциплины завершается зачетом/экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения практических занятий, активной работы в процессе занятий, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

В ходе практических занятий происходит изучение и освоение учебных тем. Они служат для ознакомления с материалом, развития необходимых коммуникативных умений и навыков, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию, обучающемуся необходимо:

- повторять пройденный ранее учебный материал по рекомендованному учебнику, а также с опорой на личные конспекты занятий;
- выполнять заданные преподавателем устные и письменные задания, служащие систематизации знаний и подготовкой к следующему занятию.

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием рекомендованного учебника, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;
- выполнение индивидуальных домашних заданий;
- подготовку устного выступления на практическом занятии;
- подготовку презентаций к выступлениям;
- подготовку диалога;
- написание реферата в виде социологического исследования;
- подготовка к публичной защите реферата;
- подготовка к промежуточной аттестации.

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к промежуточной аттестации, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к промежуточной аттестации студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к промежуточной аттестации включает в себя следующие этапы:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие промежуточной аттестации по темам курса;
- посещение специальных часов консультаций с преподавателем.

Самостоятельная работа студентов является важным этапом подготовки к зачету/экзамену, поскольку студент имеет возможность оценить уровень собственных знаний и своевременно восполнить имеющиеся пробелы.

Основным источником подготовки к промежуточной аттестации являются рекомендованные учебники, где учебный материал дается в систематизированном виде, а также конспекты занятий, в которых основные положения его детализируются, подкрепляются уточнениями преподавателя. В ходе подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемого материала.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Доклад – это специально подготовленное аналитическое сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Возможно использование кратких тезисов выступления. Структура доклада включает:

1. Введение:

– указывается тема и цель доклада;

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины доклада, а также тематические разделы содержания доклада;

– намечаются методы решения представленной в докладе проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти минут.

Методические рекомендации по подготовке письменного домашнего задания

Письменное домашнее задание является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Письменное ДЗ направлено на:

- углубление понимания ключевых концепций дисциплины посредством применения теории на практике;
- развитие критического мышления и умения аргументированно излагать свои мысли;
- формирование навыков научно-исследовательской деятельности, включая анализ информации и оформление результатов в соответствии с академическими стандартами.

Индивидуальность работы. ДЗ выполняется каждым студентом самостоятельно. Вопросы для ДЗ размещены в системе дистанционного обучения (СДО) по каждой теме курса. Ответы должны:

- точно соответствовать поставленному вопросу;
- быть логически структурированными (введение, основная часть, выводы);
- сочетать краткость изложения с полнотой раскрытия темы (рекомендуемый объем — 1–2 страницы на вопрос);
- опираться на материалы лекций, семинаров и рекомендованную литературу, дополняя их собственным анализом.

Ответы должны демонстрировать понимание лекционного материала и его развитие в контексте поставленной задачи.

Требования к оформлению работы

Готовое задание оформляется в электронном виде в формате Microsoft Word (.docx) и должно соответствовать следующим стандартам:

3.1. Общие правила

- Тип документа: Текстовый файл с расширением .docx.
- Поля страницы: 2,5 см со всех сторон.
- Шрифт: Times New Roman, размер 14 пунктов.
- Межстрочный интервал: 1,5.
- Выравнивание: по ширине.
- Отступ абзаца: 1,25 см.

Работа должна соответствовать требованиям ГОСТ 2018 (ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»). Особое внимание уделите:

- правильному оформлению ссылок на источники в тексте (в квадратных скобках с 4. Порядок сдачи и проверки:
- Работа загружается в СДО в раздел, соответствующий теме курса, до дедлайна, указанного преподавателем.
- Название файла формируется по шаблону:

ФИО_№ Темы (например, Иванов_3.docx).

- После проверки преподаватель выставляет оценку и оставляет комментарии в системе дистанционного обучения. При необходимости работа может быть возвращена на доработку.

Методические рекомендации по подготовке реферата в виде социологического исследования

Социологическое исследование является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Примерный перечень тем социологических исследований определяется программой дисциплины. Тему социологического исследования студент выбирает из перечня рекомендуемых преподавателем, либо предлагает самостоятельно, но с учетом рекомендаций.

Требования к содержанию, объему и оформлению исследования, а также критерии его оценки устанавливаются преподавателем с учетом специфики дисциплины. При их отсутствии студент руководствуется общими требованиями, изложенными в настоящих

методических указаниях.

Содержание исследования. Социологическое исследование, как правило, должно содержать следующие структурные элементы:

1) титульный лист – 1стр.;
2) содержание – 1 стр.;
3) программа исследования – 2-3 стр.;
4) рабочий план-график – 1 стр.;
5) выводы – 2-3 стр.;
6) список использованных источников – 1-2 стр.;
7) последний лист для замечаний – 1 стр.;
8) приложения (при необходимости) – без ограничений.

Титульный лист исследования оформляется по установленному образцу.

В содержании приводятся наименования структурных частей исследования с указанием номера страницы, с которой начинается соответствующий раздел.

В программе дается описание теоретической и методологической части исследования: обосновывается актуальность выбранной темы; определяется цель работы и задачи, подлежащие решению для её достижения; описываются объект и предмет исследования, информационная база исследования, выдвигаются гипотезы, описываются методы исследования.

В плане-графике в виде таблицы указываются основные виды работ, сроки выполнения.

В заключении логически последовательно излагаются выводы, к которым пришел студент в результате проведения исследования, анализируются полученные данные. Заключение должно кратко характеризовать достижение всех поставленных в программе гипотез.

Список использованных источников является составной частью работы и отражает степень изученности рассматриваемой проблемы. Количество источников в списке определяется студентом самостоятельно.

В приложения следует относить инструментарий сбора первичной социологической информации а также статистической обработки полученной информации.

Оформление исследования:

1. Готовое социологическое исследование выкладывается в соответствующий

3. Файл WORD, шрифт - «Times New Roman», размер шрифта - № 14, межстрочный интервал – полуторный.

4. Текст исследования, таблицы и иллюстрации следует располагать на листах, соблюдая следующие размеры полей: левое поле – 30 мм, правое поле - 10 мм, верхнее поле - 20 мм, нижнее поле - 20 мм. При печати текстового материала следует использовать выравнивание «по ширине» (двухстороннее выравнивание).

5. Нумерация страниц – сквозная, начиная с титульного листа. Непосредственно на титульном листе номер страницы не ставится, номера последующих страниц проставляются в правом верхнем углу арабскими цифрами (шрифт №10), без точки в конце.

6. Названия структурных элементов располагаются на отдельных строках и выполняются жирным шрифтом, прописными (заглавными) буквами (СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ и т.д.), без переносов и с выравниванием по центру. Эти заголовки отделяются от текста межстрочным интервалом. Подчеркивать заголовки не следует. Точку в конце заголовка ставить не нужно.

7. Абзацный отступ (отступ в начальной строке текста абзаца) должен составлять 12-15 мм.

8. Текст должен быть четким, законченным, понятным. Орфография и пунктуация текста должны соответствовать ныне действующим правилам.

9. При ссылке на источник после упоминания о нем в тексте проставляется в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников.

В необходимых случаях (обычно при использовании цифровых данных или цитаты) указываются и страницы источника, на которых помещается используемая информация.

Подготовка к защите реферата и написанию презентации

Подготовка к защите реферата направлена на демонстрацию глубины понимания темы, умения аргументированно излагать свои мысли и отвечать на вопросы комиссии.

Требования к защите:

Выступление должно быть кратким (5–7 минут), структурированным и содержательным;

Не следует читать текст с листа — используйте тезисный план или слайды;

Презентация должна поддерживать речь, а не заменять её — минимум текста, максимум визуализации (схемы, графики, ключевые тезисы);

Ответы на вопросы должны быть точными, обоснованными и соответствовать содержанию работы.

Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Валеева, Е. О. Организационное поведение : учебное пособие / Е. О. Валеева. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2015. — 176 с. — ISBN 978-5-905916-88-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/31936.html

2. Захарова, Л. Н. Психология управления : учебное пособие / Л. Н. Захарова. — Москва : Логос, 2014. — 376 с. — ISBN 978-5-98704-499-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/51639.html

8.2. Дополнительная литература

1. Менеджмент и лидерство / Г. В. Артамонова, Н. Д. Богомолова, В. М Ивойлов, А. Д. Ткачев. — Кемерово : Кемеровская государственная медицинская академия, 2004. — 40 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/6158.html

2. Батурин, В. К. Общая теория управления : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В. К. Батурин. —

Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 487 c. — ISBN 978-5-238-02217-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/71030.html

3. Лидерство и управление организацией : учебное пособие / С. А. Баркалов, Л. А. Сахарова, Т. В. Гнеднева [и др.]. — Воронеж : Научная книга, 2012. — 354 c. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/29270.html

4. Занковский, А. Н. Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме / А. Н. Занковский. — 2-е изд. — Москва : Издательство «Институт психологии РАН», 2019. — 296 c. — ISBN 978-5-9270-0215-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/88375.html

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» // СПС «Консультант-Плюс».
2. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.11.2014) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // СПС «Консультант-Плюс».
3. Федеральный закон от 10.01.2002 № 1-ФЗ "Об электронной цифровой подписи" // Собр. законодательства Рос. Федерации. − 2002. − № 2
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ "О персональных данных" // Собр. законодательства Рос. Федерации. − 2006. − № 31.
5. «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных» (Закон РФ № 3523-1).

8.4 Интернет-ресурсы

1 http://www.evernote.com– Информационный менеджер
2 http://www.gpntb.ru- Государственная публичная научно-техническая библиотека.
3 http://www.nlr.ru - Российская национальная библиотека.
4 http://www.rsl.ru-http://www.rsl.ru/ Российская государственная библиотека.
5 http://www.integrum.ru-http://www.integrum.ru/ База данных по организациям России.
6 http://www.gosuslugi.ru/ - федеральный портал государственных услуг Российской Федерации.
7 http://kremlin.ru/- сервер органов государственной власти России.
8 http://www.duma.gov.ru/- сервер Государственной думы РФ.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.

3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).

5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФТД.03 Самоменеджмент

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

заочная форма обучения

Год набора – 2026

Калининград

Автор(ы)–составитель(и):
К.филол.н. Шамис Евгения Михайловна

Заведующий кафедрой региональной экономики и менеджмента, к.э.н., доцент А.Е. Чунина

Рабочая программа дисциплины ФТД.03 «Самоменеджмент» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента
протокол от «26» декабря 2025 г. № 05

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

3. Содержание и структура дисциплины

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

7. Методические материалы по освоению дисциплины

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина ФТД.03 «Самоменеджмент» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Код образовательного результата**
	УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста	УК-6.1.З.1 Знает методы самоанализа профессиональных мотивов и стимулов, принципы определения приоритетов собственной деятельности и постановки целей карьерного роста в контексте корпоративного управления. УК-6.1.У-1 Умеет определять стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности, формулировать цели карьерного роста на основе рефлексии и самооценки в сфере стратегического развития бизнеса.
		УК-6.2 Эффективно применяет методы самоорганизации и саморазвития с учетом приоритетных задач	УК-6.2.З-1 Знает методы и инструменты самоорганизации и саморазвития, принципы расстановки приоритетов и планирования личной эффективности в контексте профессиональной деятельности. УК-6.2.У-1 Умеет эффективно применять методы самоорганизации и саморазвития с учётом приоритетных задач, обеспечивая достижение профессиональных целей и постоянное совершенствование компетенций в сфере корпоративного управления и стратегического развития бизнеса.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 2 з.е., 72 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по очно-заочной форме обучения:

- 6 академических часа лекций,
- 6 академических часов практических занятий,
- 56 академических часа самостоятельной работы,
- 4 академических часа контроль.

Дисциплина ФТД.03 «Самоменеджмент» изучается в 3 семестре.
Форма промежуточной аттестации – зачет.

Данная дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение заданий предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины
Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, ак.час.													Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессии)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Введение. Управление собой – эффективный менеджер.	6												6	О
Тема 2	Менеджмент и самоменеджмент.	8	1			1								6	Д
Тема 3	Менеджер: как делать презентации и самопрезентации.	8	1			1								6	О
Тема 4	Менеджмент и лидерство: успех, уровни лидерства и ответственность.	10	1			1								8	Д
Тема 5	Стратегии персонального развития: креативность и работа с идеями	9	1											8	О
Тема 6	Управление самомотивацией и поведением.	11				1								10	Д

Тема 7	Эффективная коммуникация: как доносить информацию и давать обратную связь.	10	1			1								8	Д
Тема 8	Эффективная коммуникация: управление сетями контактов и план персонального развития.	6	1			1								4	О, Д
Промежуточная аттестация		4								4					Зачет
Итого:		**72**	**6**			**6**				**4**				**56**	

Используемые сокращения:

Л – лекции – занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и/или лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции

ЛР – лабораторные работы

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ)

ИК – индивидуальные консультации

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы / курсового проекта

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

Примечание:

* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д).

Содержание дисциплины

Тема 1. Введение. Управление собой – эффективный менеджер. УК-6.1, УК-6.2.

Управленческая деятельность в 21-м веке и осознание необходимости развития навыков самоменеджмента для успешного развития. Определение понятия «цельной личности» и причин, почему к ней нужно стремиться.

Тема 2. Менеджмент и самоменеджмент. УК-6.1, УК-6.2.

Задачи менеджмента и самоменджмента для менеджера, лидера, собственника в 21-м веке. Динамика изменений и глобальной конкуренции в 21-м веке. Основные качества и компетенции менеджера. Теория поколений как инструмент менеджмента и самоменеджмента. Понятие сфер деятельности. Переходное время. Планирование личного переходного времени.

Тема 3. Менеджер: как делать презентации и самопрезентации. УК-6.1, УК-6.2.

Изменение коммуникации в 21 веке – новые запросы и особенности. Инструменты коммуникации. Коммуникация в разных культурах. Презентации и самопрезентации – цели, результаты, инструменты. Сторителлинг как технология качественной коммуникации.

Тема 4. Менеджмент и лидерство: успех, уровни лидерства и ответственность. УК-6.1, УК-6.2.

Как определить успех – личный и групповой. Ответственность и уникальность – как они влияют на технологии лидерства.

Тема 5. Стратегии персонального развития: креативность и работа с идеями. УК-6.1, УК-6.2.

Подходы карьерного, профессионального, личностного роста и стратегии персонального развития. Вызовы на пути к этому. Понятия гибкость, творчество, креативность, выбор стратегии своего личного обучения и развития. Обучение в течение всей жизни. Инструменты креативности в жизни и развитии

Тема 6. Управление самомотивацией и поведением. УК-6.1, УК-6.2.

Понятие мотивации и самомотивации. Теории мотивации. Индивидуальные особенности мотивации и индивидуальный план развития.

Поведенческая экономика как инструмент мотивации.

Тема 7. Эффективная коммуникация: как доносить информацию и давать обратную связь. УК-6.1, УК-6.2.

Общение и коммуникация. Задачи коммуникации в бизнесе и жизни. Теории коммуникации (Э.Берна, Приемник-Передатчик, Айсберг). Дистанции и уровни общения. Восприятие человека разными людьми. Окно Джогари и обратная связь. Диагностика: как меня воспринимают.

Тема 8. Эффективная коммуникация: управление сетями контактов и план персонального развития. УК-6.1, УК-6.2.

Сети контактов и как ими управлять, как их развивать. Организация своего пространства коммуникации. Самоменеджмент - перспективы использования полученных знаний и развития умений. Как это поможет мне быть более

конкурентоспособным в 21 веке – веке глобальной конкуренции. Работа с индивидуальным планом развития. Вопросы – ответы.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине ФТД.03 «Самоменеджмент» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	ECTS
60 – 90	Зачтено	Passed
0 – 59	Не зачтено	No passed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины ФТД.03 «Самоменеджмент» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Введение. Управление собой и эффективный менеджер. УК-6.1, УК-6.2.

Вопросы для опроса:

1. Что такое самовнушение и для чего его используют?
2. Какие шаги нужно предпринять менеджеру, чтобы добиться эффективного управления в конкретной ситуации?
3. Какие требования предъявляются к любому менеджеру?

Тема 2. Менеджмент и самоменеджмент. УК-6.1, УК-6.2.

Темы для докладов КТ-1:

1. Эволюция и современные тенденции в менеджменте
2. Самоменеджмент: ключевые навыки и техники
3. Влияние самоменеджмента на личную и профессиональную эффективность
4. Баланс между работой и личной жизнью: роль самоменеджмента

Тема 3. Менеджер: как делать презентации и самопрезентации. УК-6.1, УК-6.2.

Вопросы для опроса:

1. Основы создания эффективных презентаций: от структуры до дизайна
2. Искусство самопрезентации: как произвести первое впечатление
3. Использование сторителлинга в презентациях

Тема 4. Менеджмент и лидерство: успех, уровни лидерства и ответственность. УК-6.1, УК-6.2.

Темы для докладов:

1. Успех в менеджменте и лидерстве: факторы, стратегии, примеры
2. Уровни лидерства в организации: теория и практика
3. Ответственность в менеджменте и лидерстве: виды, принципы, контроль

Тема 5. Стратегии персонального развития: креативность и работа с идеями. УК-6.1, УК-6.2.

Вопросы для опроса:

1. Креативность как навык, который можно и нужно развивать.
2. Креативность как фактор выбора стратегии самореализации личности
3. Развитие креативности в команде

Тема 6. Управление самомотивацией и поведением. УК-6.1, УК-6.2.

Темы для докладов:

1. Самомотивация персонала как основа его развития
2. Факторы, влияющие на формирование самомотивации
3. Методы самомотивации: самоорганизация, целеполагание, смена убеждений, отношение к ошибкам, постоянное обучение, качественный отдых
4. Мотивация на успех: стремление стать лучше, познать новое, достичь определённых целей

Тема 7. Эффективная коммуникация: как доносить информацию и давать обратную связь. УК-6.1, УК-6.2.

Темы для докладов КТ-2:

1. Принципы эффективной коммуникации: уважение и эмпатия, открытость и честность, адаптация к аудитории
2. Эффективная коммуникация в различных контекстах: в личных отношениях, на рабочем месте, в межкультурной среде, в дистанционной работе
3. Эмоциональный интеллект: как проявлять эмпатию и уважительно относиться к чувствам и мнению другого человека
5. Значение, способы и правила осуществления обратной связи в деловых коммуникациях

Тема 8. Эффективная коммуникация: управление сетями контактов и план персонального развития. УК-6.1, УК-6.2.

Вопросы для опроса:

1. Основные правила эффективной коммуникации
2. Что включает в себя аспекты руководства и влияния через эффективную коммуникацию?
3. Что такое коммуникации в работе?

Темы для докладов:

1. Управление коммуникационными процессами как инструмент повышения эффективности деятельности компании
2. Факторы, влияющие на эффективность коммуникации
3. Коммуникативная компетентность: совокупность знаний, умений и навыков в области организации взаимодействия и сотрудничества в деловой сфере
4. Коммуникационные барьеры и способы их ликвидации

5.3. Несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой

(далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 2. Менеджмент и самоменеджмент. УК-6.1, УК-6.2.

Темы для докладов:

1. Эволюция и современные тенденции в менеджменте
2. Самоменеджмент: ключевые навыки и техники
3. Влияние самоменеджмента на личную и профессиональную эффективность
4. Баланс между работой и личной жизнью: роль самоменеджмента

КТ-2

Тема 7. Эффективная коммуникация: как доносить информацию и давать обратную связь. УК-6.1, УК-6.2.

Темы для докладов:

1. Принципы эффективной коммуникации: уважение и эмпатия, открытость и честность, адаптация к аудитории
2. Эффективная коммуникация в различных контекстах: в личных отношениях, на рабочем месте, в межкультурной среде, в дистанционной работе
3. Эмоциональный интеллект: как проявлять эмпатию и уважительно относиться к чувствам и мнению другого человека
5. Значение, способы и правила осуществления обратной связи в деловых коммуникациях

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая

принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии и шкала оценивания докладов на основе БРС

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) проводится в виде тестов. Обучающийся сдает тест на платформе СДО либо получает распечатанный тест на бумажном носителе.

Во втором случае обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов теста.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных вариантов.

1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

3. Выбрать один верный ответ.

4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какой из перечисленных навыков относится к управлению собой?
A. Делегирование задач
B. Самоорганизация
C. Анализ рынка
D. Финансовый контроль

Что является основной задачей эффективного менеджера?
A. Сокращение персонала
B. Повышение продуктивности команды
C. Увеличение бюрократии
D. Игнорирование сроков

Какой метод помогает лучше планировать свой день?
A. Спонтанные решения
B. Список дел (todo list)
C. Отказ от планов
D. Постоянные встречи без повестки

Что из перечисленного повышает уровень самоэффективности?
A. Постоянные перерывы
B. Чётко поставленные цели
C. Откладывание дел на потом
D. Работа без отдыха

Задания закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из предложенных вариантов:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

3. Выбрать несколько правильных ответов.

4. Записать только буквы выбранного варианта ответа (например, а), в)).

Какие основные принципы лежат в основе самоменеджмента?
А. Постановка чётких целей
Б. Планирование времени
В. Отсутствие контроля за выполнением задач
Г. Приоритизация задач
Д. Саморефлексия и анализ результатов

Какие методы помогают эффективно управлять временем?
А. Метод "Помидора" (Pomodoro)
Б. Матрица Эйзенхауэра
В. Метод "Ленивой недели"
Г. Ведические практики медитации
Д. Метод ABC-анализа

Какие инструменты можно использовать для планирования задач?
А. Ежедневники и планировщики
Б. Мобильные приложения (например, Todoist, Trello)
В. Стикерные заметки на стене
Г. Таблицы Excel или Google Sheets
Д. Метод визуализации "Канбан"

Какие факторы мешают эффективному самоменеджменту?
А. Прокрастинация
Б. Отсутствие чётких целей
В. Перегрузка задачами
Г. Регулярные физические упражнения
Д. Отсутствие системы приоритетов

Задание закрытого типа на установление соответствия

1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Соотнесите методы тайм-менеджмента с их описаниями:
А. Метод "Помидора"
Б. Матрица Эйзенхауэра
В. Метод "Ешь лягушку"
1. Разделение задач на четыре категории по срочности и важности.
2. Работа в интервалах по 25 минут с короткими перерывами.
3. Выполнение самой сложной задачи в начале дня.

Соотнесите принципы постановки целей с их характеристиками:
А. SMART
Б. OKR
В. KPI
1. Конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени цели.
2. Ключевые результаты и цели, используемые для стратегического планирования.
3. Количественные показатели эффективности работы.

Вопросы на последовательность

Расположите этапы постановки SMART-цели в правильной последовательности:
А. Определить, насколько цель релевантна вашим долгосрочным планам.
Б. Установить конкретную и чёткую формулировку цели.
В. Определить временные рамки для достижения цели.
Г. Проверить, можно ли измерить прогресс в достижении цели.
Д. Оценить, является ли цель достижимой с учётом ваших ресурсов.

Расположите этапы планирования рабочего дня в правильной последовательности:
А. Распределить задачи по времени с учётом приоритетов.
Б. Составить список всех дел на день.
В. Проанализировать выполненные задачи в конце дня.
Г. Определить приоритетные задачи.
Д. Учесть возможные отвлекающие факторы и резервное время.

Расположите этапы борьбы с прокрастинацией в правильной последовательности:
А. Разбить большую задачу на мелкие подзадачи.
Б. Начать выполнение первой подзадачи немедленно.
В. Определить причину прокрастинации.
Г. Поставить чёткий срок выполнения задачи.
Д. Поощрить себя за выполнение задачи.

Шкала оценивания выполнения тестовых заданий

Диапазон баллов	Описание критерия	
40	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
30-39	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
20-29	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-19	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование

помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического

факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

При применении дистанционных образовательных технологимй методичпеские материалы по освоению дисциплины находятся в системе дистанционного образования. Доступ к системе дистанционного образования осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1 Основная литература

1. Мусатова, И. В. Персональный менеджмент: учебное пособие / И. В. Мусатова, А. В. Семенихина. — Орел : ОГУ имени И.С. Тургенева, 2024. — 88 с. — ISBN 978-5-9929-1646-1. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/450998

2. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент: учебное пособие для вузов / О. К. Слинкова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 105 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13553-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/497385

8.2 Дополнительная литература

1. Рыжиков, С. Н. Менеджмент. Комплекс обучающих средств : учебно-методическое пособие / С. Н. Рыжиков. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 168 с. — ISBN 978-5-8114-3549-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/208982

2. Горяйнова, Н. М. Самоменеджмент : учебное пособие / Н. М. Горяйнова, Н. П. Пасешник. — Челябинск : Южно-Уральский технологический университет, 2022. — 223 с.

— ISBN 978-5-6047814-4-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/123318.html

8.3 Интернет-ресурсы

1. Теория поколений в России. - http://rugenerations.su

8.4 Иные источники (*рекомендовано для чтения*):

1. Кови С. Восемь навыков высокоэффективных людей.
2. Кийосаки Р. Богатый ребенок. Умный ребенок.
3. Kaputa Catherine. U R a brand: How smart people brand themselves for business success. – USA, 2014.
4. Вэнс Э. Илон Маск: Тесла, SpaceX и дорога в будущее. – М, 2016.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в 21-м веке. – М., 2002.
6. Кэмерон Дж. Путь художника. – М, 2016.
7. Кэмерон Дж. Золотая жила. – М., 2013.
8. Кэш Дж. Как стать творцом своей удачи.
9. Нордстрем К.А., Риддестрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. 2008.
10. Талер Р. Новая поведенческая экономика: почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать.
11. Шамис Е., Никонов Е. Теория поколений: Необыкновенный Икс». – М., Синергия, 2016.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).
5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».

***Информационные справочные системы*:**

1. Информационно-правовой портал «Консультант плюс» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/
2. Информационно-правовой портал «Гарант» (правовая база данных). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.garant.ru/
3. Научная библиотека РАНХиГС. URL: http://lib.ranepa.ru/;
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: http://elibrary.ru/defaultx.asp;
5. Национальная электронная библиотека. URL: http://rusneb.ru;
6. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;
7. Российская национальная библиотека. URL: http://nlr.ru/;
8. Электронная библиотека Grebennikon. URL: http://grebennikon.ru/;

9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: http://e.lanbook.com;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: https://urait.ru/;
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: http://www.iprbookshop.ru/.