Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 10.11.2026 00:00:04
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02.04 Методы сбора и анализа управленческой информации
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент непроизводственной сферы
(наименование образовательной программы)

очно-заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Стасюк Наталья Викторовна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02.04 Методы сбора и анализа управленческой информации одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 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 и критерии оценивания
5. Формы аттестации и 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.02.04 Методы сбора и анализа управленческой информации обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
D/01.6 Формирование информационного взаимодействия руководителя с организациями 07.002 «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты	УК-2	*Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений*	УК-2.5	*Вырабатывает гипотезу решения в целях реализации социально-ориентированного проекта в условиях ресурсных, нормативных и этических ограничений, регулярного проведения рефлексивных мероприятий для развития гражданственности и профессионализма участников проекта, разрабатывает паспорт проекта с учетом компетенций его*	*УК-2.5. У-1.* ***Умеет*** *систематизировать информацию, полученную в целях решения поставленной задачи, формулировать и обосновывать гипотезу решения для социального проекта*

РФ от 15 июня 2020 года №333н.				*участников*	
	ОПК-2	*Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информацион*	ОПК-2.1.	*Эффективно использует поиск и корректно осуществляет анализ литературы, нормативных и правовых документов для решения управленческих задач*	*ОПК-2.1. З-1.* ***Знает*** *методы и инструменты поиска информации для управленческих задач, а также методики анализа и систематизации информации* *ОПК-2.1. У-1.* ***Умеет*** *осуществлять целенаправленный поиск*

		но-аналитических систем			*информации для решения управленческих задач*

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 24 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак. час на лекции и 16 ак. час на практические занятия. 48 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.02.04 Методы сбора и анализа управленческой информации реализуется на 1-ом курсе во 2-м семестре после изучения дисциплин:

- Общий менеджмент.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная 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								
Раздел 1. Основы сбора управленческой информации														
Тема 1.1	Понятие и роль управленческой информации в принятии решений.	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	5	Доклад, Тестирование

Тема 1.2	Методы сбора первичной управленческой информации.	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Опрос, Тестирование, Контрольное задание
Тема 1.3	Работа с вторичной управленческой информацией.	7	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Опрос, Тестирование, Контрольное задание
Раздел 2. Методы анализа управленческой информации														
Тема 2.1	Количественные методы анализа.	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Опрос, Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2	Качественные методы анализа	7	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Опрос, Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.3	Визуализация и интерпретация данных.	7	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Опрос, Тестирование, Контрольное задание

Раздел 3. Применение методов сбора и анализа в управленческой практике														
Тема 3.1	Оперативный и стратегический анализ.	8	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.2	Прогнозирование на основе управленческой информации.	8	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.3	Принятие управленческих решений на основе анализа данных.	8	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Зачет
Итого		72	8	0	0	16	0	0	0	0	0	0	48	

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

Раздел 1. Основы сбора управленческой информации

Тема 1.1. Понятие и роль управленческой информации в принятии решений. УК-2.5, ОПК-2.1.

Лекция посвящена фундаментальным основам управленческой информации. Рассматривается сущность и классификация управленческой информации, её основные характеристики и свойства. Особое внимание уделяется требованиям к качеству информации: актуальности, достоверности, полноте и релевантности. Анализируется роль информации в процессе принятия управленческих решений. Изучается взаимосвязь между качеством информации и эффективностью управленческих решений. Рассматриваются современные подходы к организации информационных потоков в организации. Обсуждаются основные принципы формирования информационной базы управления.

Тема 1.2. Методы сбора первичной управленческой информации. УК-2.5, ОПК-2.1.

В лекции рассматриваются основные методы сбора первичных данных для управленческих нужд. Анализируются преимущества и недостатки различных методов наблюдения. Изучается методология проведения опросов и анкетирования. Рассматривается процесс разработки инструментария для сбора данных. Обсуждаются вопросы формирования репрезентативной выборки. Особое внимание уделяется экспериментальным методам исследования в управлении. Рассматриваются современные технологии сбора первичной информации. Анализируются способы обработки полученных данных.

Тема 1.3. Работа с вторичной управленческой информацией. УК-2.5, ОПК-2.1.

Лекция посвящена методам работы с вторичными данными. Рассматриваются основные источники вторичной информации в организации. Изучается методология анализа внутренних документов и отчётности. Анализируются возможности использования открытых баз данных. Обсуждаются преимущества и ограничения работы с вторичной информацией. Рассматриваются автоматизированные системы сбора и обработки данных. Особое внимание уделяется методам верификации вторичной информации. Изучаются современные инструменты анализа документов.

Раздел 2. Методы анализа управленческой информации

Тема 2.1. Количественные методы анализа. УК-2.5, ОПК-2.1.

В лекции рассматриваются основные количественные методы анализа данных. Изучается методология сравнительного анализа показателей. Рассматривается применение индексного метода в управленческом анализе. Анализируется использование балансового метода. Обсуждаются статистические методы обработки данных. Особое внимание уделяется вопросам интерпретации результатов количественного анализа. Рассматриваются современн

ые программные решения для количественного анализа. Изучаются метод ы визуализации количественных данных.

Тема 2.2. Качественные методы анализа.УК-2.5, ОПК-2.1.

Лекция посвящена качественным методам анализа информации. Рассматри вается методология SWOT-анализа. Изучается методика STEP-анализа макросреды. Анализируется применение модели пяти сил Портера. Обсуждаются методы экспертных оценок. Особое внимание уделяется кач ественным характеристикам анализируемых данных. Рассматриваются спо собы интерпретации качественных результатов. Изучаются современные п одходы к оценке качественных показателей.

Тема 2.3. Визуализация и интерпретация данных. УК-2.5, ОПК-2.1.

В лекции рассматриваются методы визуализации аналитической инф ормации. Изучаются основные типы графиков и диаграмм. Рассматривают ся современные инструменты визуализации данных. Анализируются возмо жности использования дашбордов. Обсуждаются принципы построения эф фективных визуализаций. Особое внимание уделяется методам интерпрета ции аналитических результатов. Рассматриваются подходы к подготовке а налитических отчётов. Изучаются требования к оформлению презентацион ных материалов.

Раздел 3. Применение методов сбора и анализа в управленческой практике

Тема 3.1. Оперативный и стратегический анализ. УК-2.5, ОПК-2.1.

Лекция посвящена практическому применению методов анализа. Рассматр ивается методология оперативного анализа показателей. Изучаются метод ы мониторинга текущих результатов. Анализируется процесс выявления от клонений. Обсуждаются подходы к стратегическому анализу. Особое вним ание уделяется интеграции оперативного и стратегического анализа. Рассм атриваются современные инструменты управленческого анализа. Изучают ся методы оценки эффективности принимаемых решений.

Тема 3.2. Прогнозирование на основе управленческой информации. УК-2.5, ОПК-2.1.

В лекции рассматриваются методы прогнозирования в управлении. Изучае тся методология экстраполяции данных. Рассматриваются подходы к сцена рному моделированию. Анализируются методы регрессионного анализа. О бсуждаются вопросы построения прогнозных моделей. Особое внимание у деляется оценке точности прогнозов. Рассматриваются методы учёта неопр еделённости. Изучаются современные инструменты прогнозирования.

Тема 3.3. Принятие управленческих решений на основе анализа данных. УК-2.5, ОПК-2.1.

Лекция посвящена процессу принятия управленческих решений. Рассматр

ивается методология использования аналитической информации. Изучают ся этапы процесса принятия решений. Анализируются методы обосновани я управленческих решений. Обсуждаются критерии оценки эффективности решений. Особое внимание уделяется практическим аспектам реализации решений. Рассматриваются успешные кейсы принятия решений на основе анализа данных. Изучаются этические аспекты использования управленчес кой информации.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02.04 Методы сбора и анализа управленческой информации входят в состав оценочных материалов по образовательной программе бакалавриата. 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	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		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).	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.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
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 Донецкого филиала РАНХиГС.

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	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
100 баллов	100 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.02.04 Методы сбора и анализа управленческой информации используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	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.

2	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.
1	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	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
4	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
3	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении

	задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контроля знаний по разделу):

Раздел 1. Основы сбора управленческой информации

Тема 1.1. Понятие и роль управленческой информации в принятии решений. УК-2.5, ОПК-2.1.

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.

Какие бизнес-процессы относятся к категории «управленческие»?

а) процессы создания ценности для клиента (производство, продажи);

б) процессы, обеспечивающие функционирование организации (бухгалтерия, IT);

в) процессы, связанные с разработкой новых продуктов и технологий;

г) процессы, направленные на управление организацией (стратегическое планирование, контроль).

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 выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных этапов входят в процесс стратегического управления?

а) анализ внешней и внутренней среды;

б) стратегический выбор;

в) текущий документооборот;

г) реализация стратегии;

д) контроль и коррекция.

Какие из перечисленных категорий бизнес-процессов относятся к классификации по степени значимости для создания ценности?

а) основные процессы;

б) вспомогательные процессы;

в) финансовые процессы;

г) управленческие процессы;

д) кадровые процессы.

Какие задачи решает стратегическая аналитика в системе управления бизнес-процессами?

а) идентификация критических бизнес-процессов с позиции стратегии;

б) планирование текущих отпусков сотрудников;

в) обеспечение конкурентоспособности организации;

г) достижение стратегических целей организации;

д) расчет заработной платы персонала.

Какие элементы включает стратегическая диагностика бизнес-процессов?

а) оценка соответствия процессов стратегическим целям;

б) выявление узких мест и отклонений;

в) расчет налоговых обязательств;

г) оценка эффективности процессов;

д) подбор кандидатов на вакансии.

Доклад:

Подготовка докладов «Стратегическая аналитика в системе управления бизнес-процессами».

Пять групповых докладов на раскрытие теоретических и практических основ вопроса, демонстрацию знаний роли стратегической аналитики в управлении бизнес-процессами.

Тематика докладов:

1. Понятие, сущность и роль стратегической аналитики в системе управления современной организацией.

2. Место стратегической аналитики в процессе стратегического управления: анализ внешней и внутренней среды, стратегический выбор, реализация стратегии, контроль и коррекция.

3. Понятие и классификация бизнес-процессов: основные, вспомогательные, управленческие, развивающие.

4. Взаимосвязь стратегического анализа и бизнес-процессов: идентификация критических бизнес-процессов с позиции стратегии.

5. Роль стратегической аналитики в обеспечении конкурентоспособности, устойчивого развития и достижения стратегических целей организации.

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.

Тема 1.2. Методы сбора первичной управленческой информации. УК-2.5, ОПК-2.1.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие виды внешних источников стратегической информации вы знаете?

Вопрос 2. Какие виды внутренних источников стратегической информации вы знаете?

Вопрос 3. Что относится к макроэкономическим показателям как источникам внешней информации?

Вопрос 4. Что такое конкурентная разведка?

Вопрос 5. Что означает критерий «полнота» информации при отборе источников для стратегического анализа?

Вопрос 6. Что означает критерий «достоверность» информации при отборе источников для стратегического анализа?

Вопрос 7. Что означает критерий «своевременность» информации при отборе источников для стратегического анализа?

Вопрос 8. Что означает критерий «релевантность» информации при отборе источников для стратегического анализа?

Вопрос 9. Какие современные технические средства используются для сбора и обработки информации?

Вопрос 10. Какова технология поиска информации в открытых источниках?

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.

Что из перечисленного относится к внешним источникам стратегической информации?

а) управленческая отчетность;

б) отраслевые обзоры;

в) данные ERP-систем;

г) система KPI.

Какой критерий означает, что информация должна охватывать все значимые аспекты без пропусков?

а) достоверность;

б) своевременность;

в) полнота;

г) релевантность.

Что из перечисленного относится к внутренним источникам стратегической информации?

а) макроэкономические показатели;

б) технологические прогнозы;
в) данные ERP-систем;
г) конкурентная разведка.

Какой критерий означает соответствие информации решаемой стратегической задаче?
а) полнота;
б) достоверность;
в) своевременность;
г) релевантность.

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 выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных источников относятся к внутренним источникам стратегической информации?
а) макроэкономические показатели;
б) управленческая отчетность;
в) система ключевых показателей эффективности (KPI);
г) отраслевые обзоры;
д) бюджеты и отчеты о выполнении стратегических проектов.

Контрольные задания:

Задание 1.
Компания «Альфа» проводит стратегический анализ для выхода на новый рынок. Аналитики собрали информацию из разных источников. Необходимо оценить качество информации.

Источник информации	Характеристика	Полнота	Достоверность	Своевременность
Данные Росстата	официальная статистика за прошлый год	высокая	высокая	средняя (данные за прошлый год)
Отзывы с форумов	мнения пользователей за последнюю неделю	низкая	низкая	высокая
Аналитика отраслевого агентства	ежемесячный отчет	средняя	высокая	высокая

1. Какой источник наиболее пригоден для стратегического анализа? Почему?
2. Какой источник имеет высокую своевременность, но низкую достоверность? Как можно верифицировать эту информацию?
3. Какой критерий является самым критичным для стратегического анализа?

Задание 2.
Заполните таблицу, указав для каждого типа информации источники (не менее двух) и методы сбора.

Тип информации	Источники	Методы сбора
Макроэкономическая		
О конкурентах		
О потребителях		
Технологическая		

Тема 1.3. Работа с вторичной управленческой информацией.
УК-2.5, ОПК-2.1.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Для чего применяется SWOT-анализ?

Вопрос 2. Какие факторы анализируются в PEST-анализе?

Вопрос 3. Что такое SNW-анализ и чем он отличается от SWOT?

Вопрос 4. На чем основаны портфельные матрицы (БКГ, Мак-Кинси)?

Вопрос 5. Какие позиции оцениваются в SPACE-анализе?

Вопрос 6. В чем суть сценарного анализа?

Вопрос 7. Что такое бенчмаркинг?

Вопрос 8. Что анализируется в цепочке создания ценности?

Вопрос 9. Какие инструменты визуализации данных используются в стратегической аналитике?

Вопрос 10. Какова технология структурирования информации для информационно-справочной работы?

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 метод позволяет оценить сильные, нейтральные и слабые стороны организации?

а) SWOT-анализ;

б) SPACE-анализ;

в) SNW-анализ;

г) PEST-анализ.

Какая стратегия рекомендуется для СБЕ «трудные дети» в матрице БКГ?

а) инвестирование для роста;

б) извлечение прибыли;

в) выборочное инвестирование или вывод;

г) активное инвестирование.

Что из перечисленного является результатом анализа цепочки создания ценности?

а) матрица БКГ;

б) карта стратегических групп;

в) выявление ключевых компетенций и затрат;

г) PEST-профиль.

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 выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных методов относятся к портфельным матрицам?

а) матрица БКГ;

б) матрица Мак-Кинси;

в) PEST-анализ;

г) SPACE-анализ;

д) SWOT-анализ.

Какие из перечисленных позиций оцениваются в SPACE-анализе?

а) финансовая сила (FS);

б) конкурентное преимущество (CA);

в) стабильность среды (ES);

г) сила отрасли (IS);

д) социальные факторы (S).

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 вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильной логической последовательности этапы проведения SWOT-анализа.

а) выявление возможностей и угроз внешней среды;

б) разработка стратегических мероприятий на основе матрицы SWOT;

в) выявление сильных и слабых сторон организации;

г) анализ и интерпретация полученных данных;

д) построение матрицы SWOT (4 поля: SO, ST, WO, WT).

Расположите в правильной логической последовательности этапы проведения PEST-анализа.

а) сбор информации по каждой группе факторов (политические, экономические, социальные, технологические);

б) определение перечня внешних факторов, влияющих на организацию;

в) мониторинг изменений и обновление анализа;

г) оценка влияния каждого фактора (вероятность, степень влияния);

д) разработка рекомендаций по учету факторов в стратегии.

Тест 4. Установите соответствие между методом стратегического анализа и его описанием.

№	Метод		Описание
1	SWOT-анализ	А	оценка финансовой силы, конкурентного преимущества, стабильности среды и силы отрасли
2	PEST-анализ	Б	сравнение показателей организации с лучшими компаниями отрасли
3	SNW-анализ	В	оценка сильных, нейтральных и слабых сторон

			организации
4	Матрица БКГ	Г	анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов
5	SPACE-анализ	Д	анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
6	Сценарный анализ	Е	оценка доли рынка и темпов роста (звезды, дойные коровы, трудные дети, собаки)
7	Бенчмаркинг	Ж	анализ всех видов деятельности, создающих ценность для потребителя
8	Анализ цепочки создания ценности	З	разработка оптимистичного, пессимистичного и наиболее вероятного сценариев
9	Карта стратегических групп	И	визуализация позиций конкурентов по двум ключевым характеристикам
10	Дашборд	К	сводная панель с ключевыми показателями эффективности в реальном времени

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

Компания «Гамма» проводит стратегический анализ. Команда аналитиков провела SWOT-анализ и получила следующие результаты: сильные стороны (высокое качество продукции, лояльные клиенты), слабые стороны (высокая себестоимость, устаревшее оборудование), возможности (рост рынка, новые технологии), угрозы (усиление конкурентов, рост цен на сырье).

1. Какие стратегические действия следует предпринять на основе анализа сильных сторон и возможностей (поле SO)?

2. Какие стратегические действия следует предпринять на основе анализа слабых сторон и угроз (поле WT)?

3. Какой дополнительный метод стратегического анализа вы предложите для углубленного изучения внешней среды? Почему?

Задание 2.

Проведите классификацию методов стратегического анализа по назначению. Заполните таблицу.

Группа методов	Назначение	Примеры методов
Анализ внешней среды		
Анализ внутренней среды		

Портфельный анализ		
Прогнозные методы		

Раздел 2. Методы анализа управленческой информации

Тема 2.1. Количественные методы анализа. УК-2.5, ОПК-2.1.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Назовите 9 элементов бизнес-модели по А. Остервальдеру и И. Пинье.

Вопрос 2. Что такое «ценностное предложение» в бизнес-модели?

Вопрос 3. Какие виды деятельности выделяются в цепочке создания ценности М. Портера как основные?

Вопрос 4. Какие виды деятельности выделяются в цепочке создания ценности М. Портера как вспомогательные?

Вопрос 5. Что такое «ключевые компетенции» организации?

Вопрос 6. Как выявляются точки роста в цепочке создания ценности?

Вопрос 7. Что такое «клиентские сегменты» в бизнес-модели?

Вопрос 8. Какие каналы сбыта выделяются в бизнес-модели?

Вопрос 9. Какие факторы учитываются при оценке конкурентных преимуществ в звеньях цепочки создания ценности?

Вопрос 10. Какова технология формирования базы данных для анализа бизнес-модели?

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.

Что из перечисленного относится к вспомогательным видам деятельности в цепочке создания ценности М. Портера?

а) производство;

б) маркетинг и продажи;

в) управление персоналом;

г) материально-техническое снабжение.

Какой элемент бизнес-модели описывает способы взаимодействия с клиентами (личное обслуживание, самообслуживание, автоматизированный сервис)?

а) каналы сбыта;

б) взаимоотношения с клиентами;

в) потоки доходов;

г) клиентские сегменты.

Что из перечисленного относится к основным видам деятельности в цепочке создания ценности М. Портера?

а) инфраструктура организации;

б) технологическое развитие;

в) распределение;

г) материально-техническое обеспечение.

Какой элемент бизнес-модели описывает, за что клиенты готовы платить?
а) клиентские сегменты;
б) ценностные предложения;
в) ключевые партнеры;
г) структура издержек.

Что такое «ключевые ресурсы» в бизнес-модели?
а) активы, необходимые для создания и предоставления ценности;
б) группы клиентов, на которые ориентируется организация;
в) способы получения дохода;
г) партнеры и поставщики.

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 выбранных вариантов ответа.

Какие элементы входят в бизнес-модель организации по концепции А. Остервальдера и И. Пинье?
а) клиентские сегменты;
б) ценностные предложения;
в) бухгалтерский баланс;
г) ключевые партнеры;
д) структура издержек.

Какие из перечисленных факторов используются для оценки конкурентных преимуществ в звеньях цепочки создания ценности?
а) уникальность звена;
б) цвет логотипа компании;
в) стоимость создания звена;
г) сложность копирования конкурентами;
д) вклад звена в ценность для 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 буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильной логической последовательности этапы анализа бизнес-модели организации.
а) анализ структуры издержек и финансовой эффективности;
б) описание клиентских сегментов и ценностных предложений;
в) определение ключевых ресурсов, видов деятельности и партнеров;
г) анализ потоков доходов и каналов сбыта;
д) разработка рекомендаций по оптимизации бизнес-модели.

Тест 4. Установите соответствие между элементом бизнес-модели и его описанием.

№	Элемент бизнес-модели		Описание
1	Клиентские сегменты	А	уникальная ценность для клиента
2	Ценностные предложения	Б	способы взаимодействия с клиентами
3	Каналы сбыта	В	группы клиентов с общими потребностями
4	Взаимоотношения с клиентами	Г	источники выручки
5	Потоки доходов	Д	активы, необходимые для работы
6	Ключевые ресурсы	Е	важнейшие процессы
7	Ключевые виды деятельности	Ж	сеть поставщиков и партнеров
8	Ключевые партнеры	З	способы доставки ценности клиенту
9	Структура издержек	И	основные затраты
10	Бизнес-модель	К	логическая схема того, как организация создает, доставляет и сохраняет ценность

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

Компания «Эко-продукт» производит и продает органические продукты питания через интернет-магазин и собственный розничный магазин. Ценностное предложение – «свежие органические продукты от местных фермеров с доставкой на дом». Основные клиенты – здоровые семьи с детьми и люди, следящие за питанием.

1. Заполните таблицу элементов бизнес-модели для компании «Эко-продукт» (не менее 3 элементов).

2. Какие ключевые ресурсы необходимы для реализации данной бизнес-модели? Укажите не менее двух.

3. Какие ключевые партнеры важны для компании? Укажите не менее двух.

Элемент бизнес-модели	Характеристика

Задание 2.

Определите, к какому виду деятельности в цепочке создания ценности М. Портера относится каждая из перечисленных функций. Заполните таблицу.

Функция	Вид деятельности (основной или	Конкретное звено

	вспомогательный)	цепочки
Закупка сырья и материалов		
Разработка нового продукта		
Рекламная кампания		
Послепродажное обслуживание		
Управление персоналом		

Доклад:

Подготовка докладов «Анализ бизнес-модели и цепочки создания ценности».

Пять групповых докладов на раскрытие теоретических и практических основ вопроса, демонстрацию знаний методик анализа бизнес-модели и цепочки создания ценности.

Тематика докладов:

1. Концепция бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье: 9 элементов и их взаимосвязь.
2. Цепочка создания ценности М. Портера: анализ основных и вспомогательных видов деятельности.
3. Выявление ключевых компетенций и точек роста в цепочке создания ценности.
4. Оценка конкурентных преимуществ в звеньях цепочки создания ценности: методика и примеры.
5. Анализ бизнес-модели на примере конкретной организации (по выбору обучающегося).

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.

Тема 2.2. Качественные методы анализа.УК-2.5, ОПК-2.1.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое функционально-стоимостной анализ?

Вопрос 2. Что такое «драйверы затрат»?
Вопрос 3. В чем различие между постоянными и переменными затратами?
Вопрос 4. В чем различие между прямыми и косвенными затратами?
Вопрос 5. Что такое продуктивность бизнес-процесса?
Вопрос 6. Что такое результативность бизнес-процесса?
Вопрос 7. Что такое интенсивность бизнес-процесса?
Вопрос 8. Что такое качество бизнес-процесса?
Вопрос 9. Как рассчитывается операционная эффективность бизнес-процесса?
Вопрос 10. Какие методы используются для выявления резервов снижения затрат?

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.

Что такое функционально-стоимостной анализ (АВС)?
а) метод расчета себестоимости единицы продукции;
б) метод учета затрат на основе бизнес-процессов и драйверов затрат;
в) метод бюджетирования на основе нулевого баланса;
г) метод оценки эффективности инвестиций.

Какие затраты не зависят от объема деятельности?
а) переменные;
б) постоянные;
в) прямые;
г) косвенные.

Что такое драйвер затрат?
а) фактор, определяющий величину затрат на процесс;
б) способ распределения косвенных затрат;
в) метод оптимизации издержек;
г) показатель эффективности процесса.

Какой показатель отражает степень достижения целей процесса?
а) продуктивность;
б) результативность;
в) интенсивность;
г) качество.

Какой показатель отражает скорость протекания процесса?
а) продуктивность;
б) результативность;
в) интенсивность;
г) качество.

Что из перечисленного относится к прямым затратам?
а) аренда офиса;
б) административные расходы;

в) материалы, использованные при производстве;
г) зарплата директора.

Какой показатель рассчитывается как соотношение результатов и затраченных ресурсов?
а) продуктивность;
б) результативность;
в) интенсивность;
г) качество.

Что из перечисленного относится к переменным затратам?
а) аренда оборудования;
б) амортизация здания;
в) сырье и материалы;
г) страхование.

Что из перечисленного относится к косвенным затратам?
а) материалы для производства;
б) сдельная зарплата рабочих;
в) административные расходы;
г) сырье.

Какой показатель характеризует соответствие результатов процесса установленным требованиям?
а) продуктивность;
б) результативность;
в) интенсивность;
г) качество.

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 выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных показателей относятся к группе показателей эффективности бизнес-процессов?
а) продуктивность;
б) ликвидность;
в) результативность;
г) интенсивность;
д) качество.

Какие из перечисленных методов используются для выявления резервов снижения затрат?
а) бенчмаркинг;
б) расчет ликвидности;
в) картирование процессов (VSM);
г) анализ драйверов затрат;
д) ABC-анализ.

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 вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильной логической последовательности этапы функционально-стоимостного анализа (АВС).

а) выбор драйверов затрат для каждого процесса;

б) определение основных бизнес-процессов организации;

в) распределение затрат на продукты/услуги через драйверы;

г) идентификация всех затрат, связанных с процессами;

д) анализ себестоимости и выявление неэффективных процессов.

Расположите в правильной логической последовательности этапы анализа эффективности бизнес-процесса.

а) выявление отклонений и узких мест;

б) сбор данных о затратах и результатах процесса;

в) разработка мероприятий по оптимизации;

г) расчет показателей эффективности (продуктивность, интенсивность);

д) определение целей и нормативов процесса.

Тест 4. Установите соответствие между показателем эффективности бизнес-процесса и его характеристикой.

№	Показатель		Характеристика
1	Продуктивность	А	скорость протекания процесса (время цикла)
2	Результативность	Б	степень соответствия результатов требованиям и стандартам
3	Интенсивность	В	соотношение результатов и затраченных ресурсов
4	Качество	Г	степень достижения целей процесса, удовлетворенность потребителя
5	Себестоимость	Д	процент бездефектных продуктов
6	Процент брака	Е	затраты на единицу продукции или услуги
7	Время цикла	Ж	количество операций в единицу времени
8	Производительность труда	К	количество продукции на одного сотрудника в час
9	Доля возвратов	И	количество бракованных единиц в процентах
10	Уровень сервиса	З	количество жалоб или процент заказов, выполненных вовремя

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания.

Задание 1.

Компания «Альфа» проводит анализ затрат двух бизнес-процессов: «Обработка заказа» и «Доставка клиенту». Данные за месяц: процесс «Обработка заказа» – количество заказов 1000 шт., затраты на обработку 200 000 руб., время обработки 2 часа на заказ. Процесс «Доставка клиенту» – количество доставок 1000 шт., затраты на доставку 150 000 руб., время доставки 3 часа на заказ.

1. Рассчитайте удельные затраты на обработку и доставку одного заказа.
2. Рассчитайте продуктивность (количество заказов на 1 час) для каждого процесса.
3. Какой процесс требует оптимизации в первую очередь? Почему?

Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого процесса его тип затрат и драйвер затрат.

Бизнес-процесс	Тип затрат (постоянные/переменные)	Драйвер затрат
Аренда складского помещения		
Обработка заказов клиентов		
Зарплата административного персонала		
Расход материалов на производство		
Доставка товара клиенту		

Тема 2.3. Визуализация и интерпретация данных. УК-2.5, ОПК-2.1.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое картирование бизнес-процессов?

Вопрос 2. Какие виды потерь в бизнес-процессах выделяются в концепции бережливого производства?

Вопрос 3. Что такое «длительность цикла» бизнес-процесса?

Вопрос 4. Что такое «время реакции на запрос клиента»?

Вопрос 5. Что такое «производительность процесса»?

Вопрос 6. Что такое «коэффициент использования ресурсов»?

Вопрос 7. Что такое «уровень дефектности»?

Вопрос 8. Что такое «пропускная способность» бизнес-процесса?

Вопрос 9. Какие показатели внутренних бизнес-процессов выделяются в системе сбалансированных показателей (BSC)?

Вопрос 10. Какие методы сбора информации используются при диагностике бизнес-процессов?

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.

Что такое длительность цикла бизнес-процесса?

а) время выполнения одной операции;

б) общее время от начала до завершения процесса;

в) время простоя между операциями;

г) время реакции на запрос.

Что такое коэффициент использования ресурсов?

а) количество продукции в единицу времени;

б) отношение времени фактического использования к общему доступному времени;

в) доля бракованной продукции;

г) время ожидания в очереди.

Какой показатель отражает максимальное количество продукции, которое может быть произведено процессом за единицу времени?

а) производительность;

б) пропускная способность;

в) интенсивность;

г) результативность.

Что такое «узкое место» в бизнес-процессе?

а) операция с наименьшей пропускной способностью, ограничивающая весь процесс;

б) операция с максимальными затратами;

в) операция с наибольшей длительностью;

г) операция с наименьшим качеством.

Какой вид потери означает создание продукции без подтвержденного спроса?

а) ожидание;

б) перепроизводство;

в) брак;

г) лишние перемещения.

Что такое время реакции на запрос клиента?

а) время выполнения заказа;

б) время от запроса до начала обработки;

в) общее время цикла;

г) время доставки.

Какой вид потери означает дефектную продукцию, требующую переработки или утилизации?

а) ожидание;

б) перепроизводство;

в) брак;

г) избыточные согласования.

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 выбранных вариантов ответа.

Какие виды потерь выделяются в концепции бережливого производства?

а) избыточные согласования;

б) увеличение прибыли;

в) ожидания (простои);

г) перепроизводство;

д) развитие персонала.

Какие из перечисленных показателей характеризуют операционную эффективность бизнес-процессов?

а) длительность цикла;

б) коэффициент использования ресурсов;

в) рентабельность инвестиций;

г) уровень дефектности;

д) пропускная способность.

Какие методы используются для сбора информации о бизнес-процессах?

а) интервью с сотрудниками;

б) расчет налогов;

в) хронометраж операций;

г) анализ документов;

д) анкетирование участников процесса.

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 вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильной логической последовательности этапы диагностики бизнес-процесса.

а) разработка плана мероприятий по оптимизации;

б) сбор данных о процессе (наблюдение, хронометраж);

в) выявление узких мест и видов потерь;

г) определение целей и границ диагностируемого процесса;

д) анализ полученных данных и расчет показателей эффективности.

Тест 4. Установите соответствие между показателем операционной эффективности и его определением.

№	Показатель		Определение
1	Длительность цикла	А	количество продукции за единицу времени
2	Время выполнения операций	Б	время от запроса клиента до начала обработки
3	Время простоев	В	общее время от начала до завершения процесса
4	Время реакции на запрос	Г	время, когда ресурс простаивает в ожидании
5	Производительность	Д	суммарное время активного выполнения операций
6	Пропускная способность	Е	отношение времени работы ко времени доступности

7	Коэффициент использования ресурсов	Ж	доля продукции, не соответствующей требованиям
8	Уровень дефектности	З	максимальное количество продукции за единицу времени
9	Узкое место	И	этап с наименьшей пропускной способностью
10	Карта потока создания ценности (VSM)	К	инструмент визуализации бизнес-процесса

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

Компания «Гамма» провела диагностику бизнес-процесса «Обработка заказа». Данные за месяц: общее время обработки 500 часов, из них время выполнения операций 300 часов, время простоев 200 часов. Количество заказов – 1000 шт. Из них 50 шт. возвращены из-за дефектов. Процесс используют 5 сотрудников, каждый работает 160 часов в месяц.

1. Рассчитайте длительность цикла обработки одного заказа.
2. Рассчитайте уровень дефектности.
3. Рассчитайте коэффициент использования ресурсов (загрузку сотрудников).

Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого вида потери пример в бизнес-процессе «Выполнение заказа клиента».

Вид потери	Пример в процессе выполнения заказа
Ожидание	
Лишние перемещения	
Избыточные согласования	
Брак	

Раздел 3. Применение методов сбора и анализа в управленческой практике

Тема 3.1. Оперативный и стратегический анализ. УК-2.5, ОПК-2.1.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое комплексная диагностика бизнес-процессов?

Вопрос 2. Назовите основные этапы проведения комплексной диагностики.

Вопрос 3. Какие виды показателей используются в комплексной диагностике?

Вопрос 4. Что такое рейтинговая оценка бизнес-процессов?

Вопрос 5. Что такое балльная оценка бизнес-процессов?

Вопрос 6. Что такое профиль процесса?

Вопрос 7. Какие разделы включает диагностический отчет?

Вопрос 8. Какие инструменты используются для визуализации данных в диагностическом отчете?

Вопрос 9. Какие методы сбора информации используются при комплексной диагностике?

Вопрос 10. Что такое информационно-справочная работа на основе комбинаций поисковых признаков?

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.

Что является первым этапом комплексной диагностики бизнес-процессов?

а) сбор и верификация информации;

б) анализ и интерпретация результатов;

в) планирование диагностики;

г) подготовка диагностического заключения.

Что такое рейтинговая оценка бизнес-процессов?

а) балльная оценка процесса по критериям;

б) ранжирование процессов по степени проблемности или эффективности;

в) графическое отображение оценок процесса;

г) расчет экономического эффекта.

Что такое профиль процесса?

а) перечень всех операций процесса;

б) графическое отображение оценок процесса по нескольким критериям;

в) текстовая характеристика процесса;

г) рейтинг процесса среди других.

Какой раздел диагностического отчета содержит описание выявленных проблем и их причин?

а) методология диагностики;

б) результаты анализа;

в) выводы и рекомендации;

г) приложения.

Какие показатели относятся к операционным в комплексной диагностике?

а) доля рынка;

б) производительность процесса, время цикла;

в) прибыль;

г) стратегическая цель.

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 выбранных вариантов ответа.

Какие этапы входят в процесс комплексной диагностики бизнес-процессов?

а) планирование диагностики;

б) внедрение изменений;

в) сбор и верификация информации;

г) анализ и интерпретация результатов;

д) подготовка диагностического заключения.

Какие виды показателей используются в комплексной диагностике?

а) стратегические;

б) климатические;

в) тактические;

г) операционные;

д) демографические.

Какие методы интегральной оценки состояния бизнес-процессов вы знаете?

а) рейтинговая оценка;

б) SWOT-анализ;

в) балльная оценка;

г) PEST-анализ;

д) построение профилей процессов.

Какие инструменты используются для визуализации данных в диагностическом отчете?

а) диаграммы (столбчатые, круговые);

б) карты процессов;

в) матрица БКГ;

г) панели индикаторов (дашборды);

д) профили процессов.

Какие методы сбора информации используются при комплексной диагностике?

а) наблюдение и хронометраж;

б) интервью и анкетирование;

в) расчет налогов;

г) анализ документов;

д) анализ данных информационных систем.

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 вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите в правильной логической последовательности этапы подготовки диагностического отчета.

а) разработка рекомендаций и плана мероприятий;

б) структурирование результатов анализа;
в) сбор и обработка данных;
г) формулирование выводов по каждому процессу;
д) визуализация данных (диаграммы, профили).

Тест 4. Установите соответствие между этапом комплексной диагностики и его содержанием.

№	Этап диагностики		Содержание
1	Планирование диагностики	А	проверка собранных данных на полноту, достоверность и актуальность
2	Сбор информации	Б	формулирование выводов и практических рекомендаций
3	Верификация информации	В	определение целей, границ, объектов и методов диагностики
4	Анализ и интерпретация	Г	сбор данных о процессах (наблюдение, хронометраж, интервью)
5	Подготовка заключения	Д	выявление узких мест, потерь и причин отклонений
6	Визуализация данных	Е	разработка плана-графика диагностических работ
7	Построение профиля процесса	Ж	определение ответственных за проведение диагностики
8	Рейтинговая оценка	З	графическое отображение результатов (диаграммы, карты)
9	Формулирование рекомендаций	И	ранжирование процессов по степени проблемности
10	Интегральная оценка	К	построение графиков оценок процесса по критериям

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.
Компания «Омега» провела комплексную диагностику трех бизнес-процессов. Результаты балльной оценки (по 10-балльной шкале, где 10 – максимальная эффективность):

Критерий	Процесс А	Процесс Б	Процесс В
Время цикла	6	8	4
Качество	7	9	5
Затраты	5	7	6
Удовлетворенность клиента	6	8	4

1. Рассчитайте интегральный балл для каждого процесса (среднее арифметическое).
2. Постройте рейтинг процессов от лучшего к худшему.
3. По каким критериям процесс В проигрывает другим?

Задание 2.

Заполните таблицу структуры диагностического отчета, указав для каждого раздела его содержание (2-3 пункта).

Раздел отчета	Содержание
Цели и границы диагностики	
Методология диагностики	
Результаты анализа	
Выводы	
Рекомендации	

Тема 3.2. Прогнозирование на основе управленческой информации. УК-2.5, ОПК-2.1.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое стратегические альтернативы?

Вопрос 2. Какие квадранты выделяются в матрице Ансоффа?

Вопрос 3. На чем основана матрица Томпсона-Стрикленда?

Вопрос 4. Какие стили управления выделяет И. Адизес в своей матрице?

Вопрос 5. Назовите критерии оценки стратегических альтернатив.

Вопрос 6. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов?

Вопрос 7. Что такое непрерывное совершенствование?

Вопрос 8. Что такое аутсорсинг бизнес-процессов?

Вопрос 9. Какие методы используются для оценки стратегических альтернатив?

Вопрос 10. Что включает технология формулирования обоснованных выводов и рекомендаций?

Контрольные задания:

Задание 1.

Компания «Альфа» провела стратегический анализ и определила следующие параметры: текущий рынок – стабильный, текущий продукт – востребован, но есть потенциал для роста за счет выхода на новые сегменты. Рассматриваются три альтернативы: А) увеличение доли на текущем рынке с текущим продуктом; Б) выход на новый рынок с текущим продуктом; В) разработка нового продукта для текущего рынка.

1. Определите для каждой альтернативы квадрант матрицы Ансоффа.
2. Какая альтернатива связана с наименьшим риском? Почему?
3. Какая альтернатива требует наибольших инвестиций? Почему?

Задание 2.

Компания «Дельта» производит и продает бытовую химию. Результаты стратегического анализа показали:

Внутренние факторы: сильные стороны (известный бренд, развитая дистрибуция), слабые стороны (высокая себестоимость, устаревшее оборудование).

Внешние факторы: возможности (рост рынка экосредств, развитие онлайн-торговли), угрозы (усиление конкурентов, рост цен на сырье).

На основе диагностики предложены три стратегические альтернативы:

Альтернатива	Описание	Затраты, млн руб.	Ожидаемая прибыль за 3 года, млн руб.	Риск	Срок окупаемости, лет
А	Запуск линейки экосредств (новый продукт, существующий рынок)	50	120	средний	2,5
Б	Выход на маркетплейсы (существующий продукт, новый канал)	20	70	низкий	1,5
В	Реинжиниринг производства (снижение себестоимости)	80	150	высокий	3,0

1. Определите для каждой альтернативы квадрант матрицы Ансоффа.

2. Рассчитайте чистую прибыль (ожидаемая прибыль минус затраты) и рентабельность (чистая прибыль / затраты × 100%) для каждой альтернативы.

3. Какую альтернативу вы рекомендуете? Обоснуйте выбор с учетом риск-аппетита компании (компания умеренно консервативна, предпочитает низкие риски).

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три 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 по дисциплине.

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	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	х	0,3	30

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.

Раздел 1.

Опрос:

Вопросы для письменного опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Что такое стратегическая аналитика и какова ее роль в управлении бизнес-процессами?
2.	Назовите основные этапы процесса стратегического управления.
3.	Какие виды бизнес-процессов выделяются по степени вклада в создание ценности?
4.	Что относится к внешним источникам стратегической информации?
5.	Что относится к внутренним источникам стратегической информации?
6.	Назовите критерии отбора источников информации для стратегического анализа.
7.	Какие методы стратегического анализа используются для оценки внешней среды?
8.	Какие методы стратегического анализа используются для оценки внутренней среды?
9.	Что такое матрица БКГ и для чего она используется?
10.	Опишите технологию поиска информации в открытых источниках.

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.

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по

каждому заданию.

КТ – 2.

Раздел 2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Выбор нескольких правильных ответов

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 выбранных вариантов ответа.

Задание 1.1.

Какие элементы входят в бизнес-модель по концепции А. Остервальдера и И. Пинье?

а) клиентские сегменты;

б) ценностные предложения;

в) бухгалтерский баланс;

г) ключевые партнеры;

д) структура издержек.

Задание 1.2.

Какие виды деятельности относятся к основным в цепочке создания ценности М. Портера?

а) материально-техническое снабжение;

б) инфраструктура организации;

в) производство;

г) управление персоналом;

д) маркетинг и продажи.

Задание 1.3.

Какие виды деятельности относятся к вспомогательным в цепочке создания ценности М. Портера?

а) распределение;

б) технологическое развитие;

в) управление персоналом;

г) сервис;

д) инфраструктура организации.

Задание 1.4.

Какие из перечисленных затрат относятся к постоянным?

а) аренда помещения;

б) сырье и материалы;

в) амортизация оборудования;

г) сдельная зарплата рабочих;

д) страхование.

Задание 1.5.

Какие из перечисленных затрат относятся к переменным?

а) аренда офиса;
б) сырье и материалы;
в) амортизация оборудования;
г) сдельная зарплата рабочих;
д) транспортные расходы на доставку.

Задание 1.6.
Какие показатели характеризуют эффективность бизнес-процессов?
а) продуктивность;
б) ликвидность;
в) результативность;
г) интенсивность;
д) качество.

Задание 1.7.
Какие виды потерь выделяются в концепции бережливого производства?
а) ожидание;
б) перепроизводство;
в) увеличение прибыли;
г) брак;
д) лишние перемещения.

Задание 1.8.
Какие операционные показатели характеризуют эффективность бизнес-процессов?
а) длительность цикла;
б) коэффициент использования ресурсов;
в) рентабельность продаж;
г) уровень дефектности;
д) пропускная способность.

Задание 1.9.
Какие методы используются для сбора информации о бизнес-процессах?
а) хронометраж;
б) расчет налогов;
в) фотография рабочего дня;
г) интервью с сотрудниками;
д) анализ документов.

Задание 1.10.
Какие методы используются для выявления узких мест и потерь в бизнес-процессах?
а) картирование процессов (VSM);
б) регрессионный анализ;
в) хронометраж;
г) анализ загрузки ресурсов;
д) оценка времени простоев.

Тест 2. Установление последовательности

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 вариантов ответов в нужной последовательности.

Задание 2.1.

Расположите в правильной логической последовательности этапы анализа бизнес-модели организации.

а) анализ структуры издержек и финансовой эффективности;

б) описание клиентских сегментов и ценностных предложений;

в) определение ключевых ресурсов, видов деятельности и партнеров;

г) анализ потоков доходов и каналов сбыта;

д) разработка рекомендаций по оптимизации бизнес-модели.

Задание 2.2.

Расположите в правильной логической последовательности этапы анализа цепочки создания ценности М. Портера.

а) анализ вспомогательных видов деятельности;

б) определение границ цепочки создания ценности;

в) анализ основных видов деятельности;

г) выявление конкурентных преимуществ в каждом звене;

д) разработка мероприятий по оптимизации звеньев.

Задание 2.3.

Расположите в правильной логической последовательности этапы функционально-стоимостного анализа (ABC).

а) выбор драйверов затрат для каждого процесса;

б) определение основных бизнес-процессов организации;

в) распределение затрат на продукты/услуги через драйверы;

г) идентификация всех затрат, связанных с процессами;

д) анализ себестоимости и выявление неэффективных процессов.

Задание 2.4.

Расположите в правильной логической последовательности этапы анализа эффективности бизнес-процесса.

а) выявление отклонений и узких мест;

б) сбор данных о затратах и результатах процесса;

в) разработка мероприятий по оптимизации;

г) расчет показателей эффективности (продуктивность, интенсивность);

д) определение целей и нормативов процесса.

Задание 2.5.

Расположите в правильной логической последовательности этапы диагностики бизнес-процесса.

а) выявление узких мест и видов потерь;

б) сбор данных о процессе (наблюдение, хронометраж);

в) определение целей и границ диагностируемого процесса;

г) анализ полученных данных и расчет показателей эффективности;

д) разработка плана мероприятий по оптимизации.

Задание 2.6.

Расположите в правильной логической последовательности этапы картирования бизнес-процесса (построения карты потока создания ценности – VSM).

а) сбор информации о времени выполнения операций и простоях;

б) построение карты текущего состояния процесса;

в) определение границ процесса (начало, конец);
г) выявление потерь и узких мест на карте;
д) разработка карты целевого состояния.

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.

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

КТ – 3.

Раздел 3.

Контрольные задания:

Задание 1.

Разработайте фрагмент диагностического отчета по результатам комплексной диагностики бизнес-процесса «Обработка заказа». Заполните таблицу.

Раздел отчета	Содержание
Выявленные проблемы (не менее 3)	
Причины проблем (для каждой проблемы)	
Рекомендации (не менее 2)	
Ожидаемые эффекты от внедрения рекомендаций	

Задание 2.

На основе результатов диагностики (длительное время цикла, высокий процент брака) разработайте проект решения. Заполните таблицу.

Элемент проекта решения	Содержание
Выявленная проблема	
Причина проблемы	
Предлагаемое решение	
Ожидаемый эффект	
Ответственный	
Срок реализации	

Задание 3.

Компания «Гамма» рассматривает три стратегические альтернативы: А) автоматизация процесса обработки заказов (стоимость 2 млн руб., срок окупаемости 2 года); Б) реинжиниринг процесса (стоимость 5 млн руб., срок окупаемости 3 года); В) аутсорсинг

(стоимость 1 млн руб./год, экономия 1,5 млн руб./год).

1. Рассчитайте чистый экономический эффект для каждой альтернативы (экономия - затраты) за 3 года.

2. Какая альтернатива наиболее выгодна экономически?

3. Какой неэкономический фактор следует учесть при выборе аутсорсинга?

Задание 4.

Компания провела многокритериальную оценку трех альтернатив. Оценки по 10-балльной шкале:

Критерий	Вес	Альт.1	Альт.2	Альт.3
Соответствие миссии	0,4	9	6	7
Ресурсоемкость	0,2	5	8	6
Риск	0,2	7	8	9
Сроки	0,2	6	9	8

1. Рассчитайте взвешенные оценки.

2. Какая альтернатива имеет наибольший приоритет?

3. По какому критерию Альтернатива 2 является лучшей?

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.

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

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) проводится в устной форме. Обучающийся получает перечень вопросов. Приступает к подготовке к устному ответу.

Раздел 1. Основы сбора управленческой информации

Тема 1.1. Понятие и роль управленческой информации в принятии решений. УК-2.5, ОПК-2.1.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Раскройте понятие и сущность стратегической аналитики. Какова ее роль в системе управления современной организацией?
2.	Опишите классификацию бизнес-процессов. Приведите примеры каждого вида.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Компания «СтройСервис» провела стратегический анализ бизнес-процессов и выявила, что процесс согласования заявок на закупку материалов занимает в среднем 10 дней (норматив – 3 дня). Это приводит к задержкам строительства и росту затрат.

1. К какой категории бизнес-процессов относится процесс согласования заявок? Почему?

2. Какие методы сбора информации могли быть использованы для выявления данного отклонения?

3. Предложите не менее двух мероприятий по оптимизации процесса.

Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого этапа стратегического управления соответствующие методы и инструменты стратегической аналитики.

Этап стратегического управления	Методы и инструменты стратегической аналитики (не менее 2)
Анализ внешней и внутренней среды	
Стратегический выбор	
Реализация стратегии	
Контроль и коррекция	

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие бизнес-процессы непосредственно создают ценность для внешнего клиента? а) основные; б) вспомогательные; в) управленческие; г) развивающие.		
2.	Что является предметом стратегической диагностики бизнес-процессов?		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	а) расчет заработной платы; б) оценка соответствия процессов стратегическим целям; в) подбор персонала; г) ведение бухгалтерского учета.		

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.

Что из перечисленного относится к основным бизнес-процессам?
а) бухгалтерский учет;
б) производство продукции;
в) стратегическое планирование;
г) IT-поддержка.

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 выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных бизнес-процессов относятся к управленческим?
а) стратегическое планирование;
б) производство продукции;
в) бюджетирование;
г) контроль;
д) обслуживание клиентов.

Тема 1.2. Методы сбора первичной управленческой информации.
УК-2.5, ОПК-2.1.

1. Задания открытого типа
1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Охарактеризуйте классификацию внешних и внутренних источников информации для стратегического анализа. Приведите примеры.
2.	Опишите критерии отбора источников информации для стратегического анализа.

	Почему каждый из них важен?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Компания «Бета» выбрала три источника информации для стратегического анализа: 1) отчет Росстата двухлетней давности (полный, достоверный, но устаревший); 2) аналитическая статья в отраслевом журнале (актуальная, но субъективная); 3) данные собственной ERP-системы за последние 6 месяцев (полные, достоверные, актуальные).

1. Какой источник наиболее пригоден для стратегического анализа? Почему?
2. Как можно использовать устаревший отчет Росстата?
3. Как повысить достоверность аналитической статьи?

Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого критерия его суть и последствия игнорирования.

Критерий	Суть критерия	Последствия игнорирования
Полнота		
Достоверность		
Своевременность		
Релевантность		

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой критерий является наиболее критичным при отборе источников для стратегического анализа? а) полнота; б) достоверность; в) своевременность; г) релевантность.		
2.	Что из перечисленного является примером внешнего источника стратегической информации? а) управленческая отчетность; б) бюджеты организации; в) отраслевые обзоры; г) данные ERP-систем.		

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.

Что из перечисленного относится к внешним источникам стратегической информации?

а) система KPI;
б) бюджеты организации;
в) технологические прогнозы;
г) управленческая отчетность.

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 выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных источников относятся к внутренним источникам стратегической информации?

а) управленческая отчетность;
б) отраслевые обзоры;
в) система ключевых показателей эффективности (KPI);
г) макроэкономические показатели;
д) бюджеты и отчеты о выполнении стратегических проектов.

Тема 1.3. Работа с вторичной управленческой информацией.
УК-2.5, ОПК-2.1.

1. Задания открытого типа
1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Охарактеризуйте основные методы стратегического анализа внешней среды: PEST-анализ, анализ пяти сил Портера, SWOT-анализ (внешняя часть). В чем их различие и как они дополняют друг друга?
2.	Опишите назначение и принципы построения портфельных матриц (БКГ и Мак-Кинси). В чем их отличие?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов
Задание 1.

Компания «Дельта» проводит стратегический анализ с использованием портфельной матрицы БКГ. Данные по стратегическим бизнес-единицам (СБЕ):

СБЕ	Доля рынка	Темпы роста рынка
А	высокая	высокие
Б	высокая	низкие
В	низкая	высокие
Г	низкая	низкие

1. Определите квадрант матрицы БКГ для каждой СБЕ.
2. Какую стратегию вы предложите для каждой СБЕ?

3. Какая СБЕ является основным источником инвестиций для развития других?

Задание 2.

Заполните таблицу недостающими элементами методов стратегического анализа.

Метод	Назначение	Результат
SWOT-анализ		
PEST-анализ		
SPACE-анализ		
Анализ цепочки создания ценности		

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод стратегического анализа позволяет оценить макроэкономические, политические, социальные и технологические факторы? а) SWOT-анализ; б) SPACE-анализ; в) PEST-анализ; г) SNW-анализ.		
2.	Какой квадрант матрицы БКГ характеризуется высокой долей рынка и низкими темпами роста? а) звезды; б) дойные коровы; в) трудные дети; г) собаки.		

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 метод стратегического анализа включает оценку финансовой силы (FS) и стабильности среды (ES)?

а) SWOT-анализ;
б) SPACE-анализ;
в) PEST-анализ;
г) SNW-анализ.

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 выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных методов относятся к методам анализа внешней среды?
а) PEST-анализ;
б) SNW-анализ;
в) анализ пяти сил Портера;
г) анализ цепочки создания ценности;
д) сценарный анализ.

Раздел 2. Методы анализа управленческой информации
Тема 2.1. Количественные методы анализа. УК-2.5, ОПК-2.1.

1. Задания открытого типа
1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Раскройте содержание 9 элементов бизнес-модели по А. Остервальдеру и И. Пинье.
2.	Опишите модель цепочки создания ценности М. Портера. Как она используется для выявления конкурентных преимуществ?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов
Задание 1.

Компания «Фитнес-клуб 24/7» работает по бизнес-модели круглосуточного фитнес-клуба с абонементной системой. Ценностное предложение – «доступ к тренажерам в любое время суток без очередей». Ключевые ресурсы: оборудование, помещения, IT-система контроля доступа. Потоки доходов – продажа абонементов (месячных, годовых), дополнительные услуги (персональные тренировки, бар). Структура издержек: аренда, зарплата, обслуживание оборудования, IT.

1. Заполните недостающие элементы бизнес-модели: клиентские сегменты, каналы сбыта, ключевые партнеры.
2. Какие ключевые виды деятельности необходимы для реализации данной модели?
3. Предложите два направления оптимизации структуры издержек.

Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого звена цепочки создания ценности пример деятельности для интернет-магазина.

Звено цепочки создания ценности	Пример деятельности для интернет-магазина
Материально-техническое снабжение	
Производство (для интернет-магазина – подготовка товара)	
Распределение	
Маркетинг и продажи	
Сервис	

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие виды деятельности в цепочке создания ценности М. Портера относятся к основным? а) управление персоналом; б) производство; в) технологическое развитие; г) инфраструктура организации.		
2.	Какой элемент бизнес-модели описывает способы получения дохода? а) структура издержек; б) ключевые ресурсы; в) потоки доходов; г) клиентские сегменты.		

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.

Что из перечисленного относится к основным видам деятельности в цепочке создания ценности М. Портера?

а) управление персоналом;

б) технологическое развитие;

в) маркетинг и продажи;

г) инфраструктура организации.

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 выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных элементов входят в бизнес-модель по А. Остервальдеру и И. Пинье?

а) клиентские сегменты;

б) производственный план;

в) потоки доходов;

г) ключевые партнеры;

д) должностные инструкции.

Тема 2.2. Качественные методы анализа.УК-2.5, ОПК-2.1.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Раскройте сущность функционально-стоимостного анализа (АВС). В чем его преимущества перед традиционными методами учета затрат?
2.	Опишите показатели эффективности бизнес-процессов: продуктивность, результативность, интенсивность, качество. Приведите примеры каждого показателя.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Компания «Бета» провела анализ эффективности бизнес-процесса «Выполнение заказа». Данные за месяц: объем заказов – 500 шт.; затраты – 250 000 руб.; время выполнения одного заказа – 4 часа. Среди заказов 5% были возвращены из-за дефектов, удовлетворенность клиентов – 85%.

1. Рассчитайте удельные затраты на один заказ.
2. Рассчитайте продуктивность (заказов на час).
3. Оцените качество процесса (процент бездефектных заказов) и сделайте вывод.

Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого показателя эффективности его формулу или способ расчета и пример.

Показатель	Формула / способ расчета	Пример
Продуктивность		
Результативность		
Интенсивность		
Качество		

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод учета затрат позволяет наиболее точно распределить косвенные затраты на продукты? а) традиционный метод (пропорционально объему); б) функционально-стоимостной анализ (АВС); в) метод директ-костинг;		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	г) метод абсорбшен-костинг.		
2.	Какой показатель эффективности характеризует степень достижения целей процесса? а) продуктивность; б) результативность; в) интенсивность; г) качество.		

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 метод учета затрат предполагает распределение затрат на бизнес-процессы на основе драйверов затрат?

а) директ-костинг;

б) абсорбшен-костинг;

в) функционально-стоимостной анализ (АВС);

г) стандарт-костинг.

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 выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных затрат относятся к постоянным?

а) аренда помещения;

б) сдельная зарплата рабочих;

в) амортизация оборудования;

г) сырье и материалы;

д) страхование.

Тема 2.3. Визуализация и интерпретация данных. УК-2.5, ОПК-2.1.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос

1.	Охарактеризуйте виды потерь в бизнес-процессах в соответствии с концепцией бережливого производства. Приведите примеры каждого вида.
2.	Опишите показатели операционной эффективности бизнес-процессов: производительность, пропускную способность, коэффициент использования ресурсов, уровень дефектности. Как они связаны между собой?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Компания «Дельта» провела анализ бизнес-процесса «Согласование заявки». Данные за месяц: количество заявок – 200 шт.; время прохождения заявки – в среднем 5 дней (из них 1 день обработка, 4 дня ожидания). Количество отказов (непрошедших согласование) – 20 шт., количество возвратов на доработку – 30 шт.

1. Рассчитайте долю времени обработки в общем времени цикла.
2. Рассчитайте процент отказов.
3. Рассчитайте процент возвратов на доработку.

Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого метода сбора информации его краткое описание и пример использования.

Метод сбора информации	Краткое описание	Пример использования
Наблюдение		
Хронометраж		
Интервью		
Анализ документов		

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой вид потерь означает создание продукции без подтвержденного спроса? а) ожидание; б) перепроизводство; в) брак; г) лишние перемещения.		
2.	Что такое «узкое место» в бизнес-процессе? а) операция с наибольшими затратами; б) операция с наименьшей пропускной способностью; в) операция с наибольшей длительностью; г) операция с наименьшим		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	качеством.		

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.

Что такое пропускная способность бизнес-процесса?
а) время выполнения одной операции;
б) максимальное количество продукции за единицу времени;
в) доля брака;
г) коэффициент использования ресурсов.

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 выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных видов потерь относятся к концепции бережливого производства?
а) ожидание;
б) увеличение прибыли;
в) перепроизводство;
г) брак;
д) развитие персонала.

Раздел 3. Применение методов сбора и анализа в управленческой практике
Тема 3.1. Оперативный и стратегический анализ. УК-2.5, ОПК-2.1.

1. Задания открытого типа
1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Опишите методологию комплексной диагностики бизнес-процессов. Каковы ее основные этапы и содержание каждого этапа?
2.	Охарактеризуйте методы интегральной оценки состояния бизнес-процессов: рейтинговая оценка, балльная оценка, построение профилей процессов.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Компания «Сигма» провела комплексную диагностику процессов и получила следующие балльные оценки по пяти критериям (шкала 1-10):

Критерий	Вес	Процесс 1	Процесс 2	Процесс 3
Время цикла	0,3	8	5	6
Качество	0,3	7	6	8
Затраты	0,2	6	7	5
Удовлетворенность	0,2	7	5	9

1. Рассчитайте взвешенную интегральную оценку для каждого процесса (сумма балл × вес).
2. Постройте рейтинг процессов.
3. Какой процесс требует первоочередного внимания? Почему?

Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого метода сбора информации его преимущества и недостатки.

Метод сбора информации	Преимущества	Недостатки
Наблюдение		
Хронометраж		
Интервью		
Анкетирование		
Анализ документов		

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод интегральной оценки позволяет визуально сравнить несколько процессов по нескольким критериям одновременно? а) рейтинговая оценка; б) балльная оценка; в) построение профилей процессов; г) матрица БКГ.		
2.	Какой показатель комплексной диагностики относится к стратегическим? а) время цикла; б) доля рынка; в) производительность; г) время реакции на запрос.		

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.

Что является завершающим этапом комплексной диагностики бизнес-процессов?
а) сбор информации;
б) анализ и интерпретация;
в) подготовка диагностического заключения;
г) планирование диагностики.

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 выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных этапов входят в комплексную диагностику бизнес-процессов?
а) планирование диагностики;
б) внедрение изменений;
в) сбор и верификация информации;
г) анализ и интерпретация результатов;
д) обучение персонала.

Тема 3.2. Прогнозирование на основе управленческой информации. УК-2.5, ОПК-2.1.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Охарактеризуйте матрицу Ансоффа. Какие стратегические альтернативы она описывает и какова связь между риском и выбором альтернативы?
2.	Опишите методы оптимизации бизнес-процессов: реинжиниринг, непрерывное совершенствование, аутсорсинг, автоматизация, стандартизация. В чем их различия?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Компания «Бета» выбирает стратегию развития. Данные по трем альтернативам:

Критерий	Вес	Альтернатива А	Альтернатива Б	Альтернатива В
Соответствие миссии	0,3	5	4	3
Ресурсоемкость (затраты)	0,2	4	5	2
Риск	0,3	5	3	2
Сроки окупаемости	0,2	4	4	5

1. Рассчитайте взвешенные интегральные оценки для каждой альтернативы.

2. Какая альтернатива является оптимальной?
3. Какая альтернатива имеет наилучшие показатели по риску и срокам окупаемости?

Задание 2.

Заполните таблицу, указав для каждого метода оптимизации бизнес-процессов его сущность, преимущества и недостатки.

Метод	Сущность	Преимущества	Недостатки
Реинжиниринг			
Непрерывное совершенствование			
Аутсорсинг			
Автоматизация			

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая стратегия матрицы Ансоффа связана с наибольшим риском? а) проникновение на рынок; б) развитие рынка; в) развитие продукта; г) диверсификация.		
2.	Какой подход к оптимизации предполагает фундаментальное переосмысление процессов? а) непрерывное совершенствование; б) реинжиниринг; в) аутсорсинг; г) автоматизация.		

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 квадрант матрицы Ансоффа соответствует усилению позиций на существующем рынке с существующим продуктом?

а) проникновение на рынок;
б) развитие рынка;
в) развитие продукта;
г) диверсификация.

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 выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных подходов относятся к оптимизации бизнес-процессов?
а) реинжиниринг;
б) монополизация;
в) аутсорсинг;
г) автоматизация;
д) стандартизация.

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	90-100
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.	75-89
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.	60-74
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	1-59

наводящих вопросах преподавателя.	

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. Бизнес-анализ и управление рисками : учебник / Н. А. Казакова, А. Н. Иванова ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Н. А. Казаковой. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 336 с.

2. Вараксина, Н. В. Методы сбора управленческой информации : учебное пособие / Н. В. Вараксина ; авт.-сост. Н. В. Вараксина, Алтайский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. — М. : Директ-Медиа, 2024.

3. Гупалова, Т. Н. Анализ управленческой информации : методические указания / Т. Н. Гупалова ; Российский государственный аграрный университет — МСХА имени К. А. Тимирязева, Институт экономики и управления АПК, Кафедра экономической безопасности, анализа и аудита. — М. : РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2019. — 52 с.

8.2. Дополнительная литература

1. Казакова, Н. А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности : учебник / Н.А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 261 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005758-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1930671

2. Баринов, В. А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В.А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2026. – 272 с. – (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-022028-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2246649

3. Зенкина, И. В. Стратегический анализ в коммерческих организациях: теория и методология : монография / И. В. Зенкина. - Ростов-на-Дону : РГЭУ (РИНХ), 2010. - 216 с. - ISBN 978-5-7972-1491-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2211164

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Консультант Плюс: справочная правовая система http://www.consultant.ru/
- бесплатный доступ к основным актам

8.4. Интернет-ресурсы

ЭБС «ЛАНЬ» https://e.lanbook.com
ЭБС «ЗНАНИУМ» https://znanium.ru
Справочно-правовая система «ГАРАНТ» http://www.garant.ru

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

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России www.amr.ru

Портал профессионального сообщества менеджеров www.e-xecutive.ru