Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ермаков Алексей Михайлович
Должность: Врио ректора
Дата подписания: 04.11.2026 11:20:34
Уникальный программный ключ:
820dd736c6564d02e9f00c4043156a3692d92b7e

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО Донской ГАУ)

УТВЕРЖДАЮ
Врио проректора по УР и ЦТ
_____Ширяев С.Г.
«24» марта 2026 г.
м.п.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Современные модели бизнеса и стратегии управления

Направление подготовки **38.04.02 Менеджмент**
Направленность программы **Управление проектами (с учетом специфики АПК)**
Форма обучения **очная, заочная**

Программа разработана:

Лихолетова Н.В. _____ доцент канд. экон. наук доцент
(подпись) (должность) (степень) (звание)

Рекомендовано:
Заседанием кафедры экономики и товароведения
протокол заседания от 17.03.2026 г. № 10 Зав. кафедрой _____ Бунчиков О.Н.
(подпись)

п. Персиановский, 2026 г.

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1 Планируемый процесс обучения по дисциплине направлен на формирование следующих компетенций:

Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

– способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды (ОПК-3);

– способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций (ОПК-4).

Индикаторы достижения компетенции:

– анализирует организационную, операционную и социальную ответственность деятельности организации при принятии организационно-управленческих решений (ОПК-3.1);

– участвует в реализации обоснованных организационно-управленческих решений с учетом особенностей рыночной среды (ОПК-3.2);

– выявляет новые рыночные возможности для обоснования управленческих решений (ОПК-4.1);

– разрабатывает бизнес-модели организаций и контролирует реализацию решений в области проектно-процессной деятельности (ОПК-4.2).

1.2 Планируемые результаты обучения по дисциплине Современные модели бизнеса и стратегии управления, характеризующие этапы формирования компетенций, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность Управление проектами (с учетом специфики АПК), представлены в таблице:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения	
		Код и наименование индикатора достижения компетенции	Формируемые знания, умения и навыки
1	2	3	4
ОПК -3	способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК 3.1 - анализирует организационную, операционную и социальную ответственность деятельности организации при принятии организационно-управленческих решений	*Знать:* теоретические, методологические и методические основы разработки современных моделей бизнеса и стратегий развития организации. *Уметь:* применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике *Навык и (или) опыт деятельности:* методами и технологиями проектирования современных моделей бизнеса и стратегий развития организаций
		ОПК- 3.2 - участвует в реализации обоснованных организационно-управленческих решений с учетом особенностей рыночной среды	*Знать:* методы оценки рыночной среды *Уметь:* разрабатывать и оценивать современные модели бизнеса и стратегии развития организации. *Навык и (или) опыт деятельности:* разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения	
		Код и наименование индикатора достижения компетенции	Формируемые знания, умения и навыки
1	2	3	4
			развития и изменений и обеспечивать их выполнение с учетом особенностей рыночной среды
ОПК -4	способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК 4.1 - выявляет новые рыночные возможности для обоснования управленческих решений	*Знать:* теорию и методы принятия управленческих решений *Уметь:* анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; оценивать экономическую эффективность принятия проектных решений *Навык и (или) опыт деятельности:* методами оценки эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью
		ОПК- 4.2 - разрабатывает бизнес-модели организаций и контролирует реализацию решений в области проектно-процессной деятельности	*Знать:* основные бизнес-модели организаций *Уметь:* выявлять, собирать и анализировать информацию бизнес-анализа для формирования возможных решений; *Навык и (или) опыт деятельности:* навыками организационно-управленческой и исполнительской деятельности в составе проектной группы для реализации проставленных в рамках проекта задач; контроля и мониторинга в области проектно-процессной деятельности

2. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

семестр	**Трудоемкость З.Е. / час.**	**Контактная работа с преподавателем**			**Самостоятельная работа, час.**	**Контроль**	**Форма промежуточной аттестации (экз./зачет с оценк./зачет)**
		Лекций, час.	**Практич. занятий, час.**	**Контактная работа на промежуточную аттестацию, час.**			
заочная форма обучения 2024, 2025, 2026 год набора							
2	4/144	6	10	1,3	117,7	9	Экзамен
очная форма обучения 2026 год набора							
2	4/144	28	28	1,3	51,7	35	Экзамен

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Структура дисциплины состоит из разделов (тем):

Структура дисциплины			
Раздел 1 Бизнес-модель организации, понятие, сущность, методы и принципы ее формирования	**Раздел 2** Построение эффективной модели бизнеса	**Раздел 3** Модели стратегического управления	**Раздел 4** Управление компанией на основе BSC
Раздел 5 Управление реализацией стратегии и контроль			

3.2 Содержание занятий лекционного типа по дисциплины, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов занятий:

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			Заочно 2024 2025 2026	Очно 2026
1	**Раздел 1.** Бизнес-модель организации, понятие, сущность методы и принципы ее формирования	*Вопрос 1.* Моделирование в менеджменте и бизнесе как инструмент повышения эффективности. *Вопрос 2.* Управленческие и функциональные области применения моделей в менеджменте, место бизнес моделирования в науке управления. *Вопрос 3.* Факторы внешней среды, влияющие на развитие организации, фокус создаваемых бизнес моделей. Цепочка ценностей: традиционный и современный подходы. *Вопрос 4.* Потребительские приоритеты. Структура бизнес модели и ее типы. Алгоритм поиска и выбора модели. *Вопрос 5.* Бизнес-модель организации как основа анализа современного предприятия	1	4
2	**Раздел 2.** Построение эффективной модели бизнеса	*Вопрос 1.* Элементы бизнеса, отражаемые в бизнес-модели. Направления практического применения бизнес-моделей. *Вопрос 2.* Типы классификаций бизнес-моделей: «Архетипы бизнес-моделей MIT», подходы Г. Чесбро, А. Остервальдера и И. Пинье, А. Сооляттэ и др. Карта сети создания ценности В. Элли. Схема бизнес-модели П. Сталера. Интегрированная бизнес-модель Д. Хэмбрика и Дж. Фредериксона *Вопрос 3.* Идентификация элементов бизнес-модели: сегменты потребителей, предложение (продукт или услуга), каналы распределения, отношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, основная деятельность, ключевые партнеры, структура	1	6

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			Заочно 2024 2025 2026	Очно 2026
		расходов. Организационная компонента бизнес-модели *Вопрос 4.* Основы государственного управления и регулирования АПК. Механизмы обеспечения продовольственной безопасности страны. Методы и инструменты государственного регулирования. Государственные программы и проекты в АПК. Финансово-экономические механизмы (бюджетное финансирование АПК; льготное кредитование; государственные закупки). Регулирование внешней торговли продукцией АПК		
3	**Раздел 3.** Модели стратегического управления	*Вопрос 1*. Концепция Boston Consulting Group. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели *Вопрос 2*. Концепция General Electric/McKinsey. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели *Вопрос 3.* Концепция Arthur D. Little. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели *Вопрос 4.* Современные подходы к стратегическому управлению. Стратегия голубого океана. Концепция динамических способностей	1	6
4	**Раздел 4**. Управление компанией на основе BSC	*Вопрос 1*. Показатели эффективности и их значение для управления эффективностью. Оценка методических подходов к разработке ключевых показателей деятельности *Вопрос 2*. Система сбалансированных показателей как модель стратегического управления компанией *Вопрос 3.* Основные проекции BSC. Взаимосвязь стратегического и оперативного управления. Причинно-следственные связи целей и показателей *Вопрос 4.* Организация управления и контроля на основе сбалансированной системы показателей. Классификация KPI по направлениям деятельности (проекциям)	1	6
5	**Раздел 5**. Управление реализацией стратегии и контроль	*Вопрос 1*. Управление реализацией стратегии и контроль *Вопрос 2.* Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических из-	2	6

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			Заочно 2024 2025 2026	Очно 2026
		менений *Вопрос 3.* Меры поддержки отраслей АПК. Цели и принципы государственной поддержки АПК. Классификация мер поддержки: прямые и косвенные (субсидии, компенсации, льготное кредитование, налоговые льготы, лизинг сельскохозяйственной техники). Институциональные и организационные меры (закупочные и товарные интервенции; таможенно-тарифное регулирование; госзакупки для государственных нужд). Поддержка малого агробизнеса (фермеры, ЛПХ, кооперативы). Поддержка по отдельным отраслям АПК. Мониторинг эффективности мер поддержки		
•	**Итого:**		**6**	**28**

3.3 Содержание практических занятий по дисциплине, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов занятий:

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. *Элементы практической подготовки*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				Заочно 2024 2025 2026	Очно 2026
1	**Раздел 1.** Бизнес-модель организации, понятие, сущность методы и принципы ее формирования	***Практическое занятие № 1.*** *Вопрос 1.* Моделирование в менеджменте и бизнесе как инструмент повышения эффективности. *Вопрос 2.* Управленческие и функциональные области применения моделей в менеджменте, место бизнес моделирования в науке управления. *Вопрос 3.* Факторы внешней среды, влияющие на развитие организации, фокус создаваемых бизнес моделей. Цепочка ценностей: традиционный и современный подходы. *Вопрос 4.* Потребительские приоритеты. Структура бизнес модели и ее типы. Алгоритм поиска и выбора модели. *Вопрос 5.* Бизнес-модель организации как основа анализа современного предприятия	Фронтальный опрос. Написание реферата. Тестирование	2	6
2	**Раздел 2.** Построение эффективной модели бизнеса	***Практическое занятие №2.*** *Вопрос 1.* Элементы бизнеса, отражаемые в бизнес-модели. Направления практического применения бизнес-моделей. *Вопрос 2.* Типы классификаций бизнес-моделей: «Архетипы бизнес-моделей MIT», подходы Г. Чесбро, А. Остервальдера и И. Пинье, А. Сооляттэ и др. Карта сети создания ценности В. Элли. Схема бизнес-модели П. Сталера. Интегрированная бизнес-модель Д. Хэмбрика и Дж. Фредериксона *Вопрос 3.* Идентификация элементов бизнес-модели: сегменты потребителей, предложение (продукт или услуга), каналы распределения, отношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, основная деятельность, ключевые партнеры, структура расходов. Организационная компонента	Написание реферата. Защита презентации. Тестирование Решение задач.	2	6

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. *Элементы практической подготовки*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				Заочно 2024 2025 2026	Очно 2026
		бизнес-модели *Вопрос 4.* Основы государственного управления и регулирования АПК. Механизмы обеспечения продовольственной безопасности страны. Методы и инструменты государственного регулирования. Государственные программы и проекты в АПК. Финансово-экономические механизмы (бюджетное финансирование АПК; льготное кредитование; государственные закупки). Регулирование внешней торговли продукцией АПК			
3	**Раздел 3.** Модели стратегического управления	***Практическое занятие №3.*** *Вопрос 1*. Концепция Boston Consulting Group. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели *Вопрос 2*. Концепция General Electric/McKinsey. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели *Вопрос 3.* Концепция Arthur D. Little. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели *Вопрос 4.* Современные подходы к стратегическому управлению. Стратегия голубого океана. Концепция динамических способностей ***Элементы практической подготовки:*** на примере конкретно предприятия разработать модель стратегического управления	Индивидуальный опрос. Решение ситуационных задач. Тестирование. Контрольная работа	2	4

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. *Элементы практической подготовки*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				Заочно 2024 2025 2026	Очно 2026
4	**Раздел 4**. Управление компанией на основе BSC	***Практическое занятие №4.*** *Вопрос 1*. Показатели эффективности и их значение для управления эффективностью. Оценка методических подходов к разработке ключевых показателей деятельности *Вопрос 2*. Система сбалансированных показателей как модель стратегического управления компанией *Вопрос 3.* Основные проекции BSC. Взаимосвязь стратегического и оперативного управления. Причинно-следственные связи целей и показателей *Вопрос 4.* Организация управления и контроля на основе сбалансированной системы показателей. Классификация KPI по направлениям деятельности (проекциям)	Тестирование. Оценки по итогам собеседования; устный блиц-опрос. Решение ситуационных задач.	2	6
5	**Раздел 5**. Управление реализацией стратегии и контроль	***Практическое занятие №5.*** *Вопрос 1*. Управление реализацией стратегии и контроль *Вопрос 2.* Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений ***Элементы практической подготовки:*** составить отчет на примере конкретного предприятия как реализуется стратегия на предприятии *Вопрос 3.* Меры поддержки отраслей АПК. Цели и принципы государственной поддержки АПК. Классификация мер поддержки: прямые и косвенные (субсидии, компенсации, льготное кредитование, налоговые льготы, лизинг сельскохозяйственной техники). Институциональные и организационные меры (закупочные и товарные интервенции; таможенно-тарифное регулирование; госзакупки для государственных нужд). Поддержка малого агробизнеса (фермеры, ЛПХ, кооперативы). Поддержка по от-	Решение задач. Тестирование. Индивидуальный опрос. Контрольная работа	2	6

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. *Элементы практической подготовки*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				Заочно 2024 2025 2026	Очно 2026
		дельным отраслям АПК. Мониторинг эффективности мер поддержки			
Итого:				**10**	**28**

3.4 Содержание самостоятельной работы обучающихся по дисциплине, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов самостоятельной работы:

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Вид самостоятельной работы	Кол-во часов	
			Заочно 2024 2025 2026	Очно 2026
1	**Раздел 1.** Бизнес-модель организации, понятие, сущность методы и принципы ее формирования	Закрепление пройденного материала. Решение тестов. Написание реферата. Подготовка презентации	23	10
2	**Раздел 2.** Построение эффективной модели бизнеса	Написание реферата. Защита презентации. Тестирование. Решение задач.	23	10
3	**Раздел 3.** Модели стратегического управления	Написание реферата. Решение тестов. Решение задач. Подготовка к контрольной работе.	23	12
4	**Раздел 4**. Управление компанией на основе BSC	Подготовка к тестированию и устному опросу. Решение задач	25	9,7
5	**Раздел 5**. Управление реализацией стратегии и контроль	Подготовка к опросу. Написание реферата. Подготовка к контрольной работе. Решение тестов. Решение задач	23,7	10
Контактные часы на промежуточную аттестацию			1,3	1,3
Контроль			9	35
Итого			128	88

4. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине обеспечивается:

№ раздела дисциплины. Вид самостоятельной работы	Наименование учебно-методических материалов	Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС
Раздел 1. Бизнес-модель организации, понятие, сущность методы и принципы ее формирования	Кравченко, Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия : учебник / Е. С. Кравченко. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2017. — 393 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/166720 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	https://e.lanbook.com/book/166720
Раздел 2. Построение эффективной модели бизнеса	Портных, В. В. Стратегия бизнеса : учебное пособие / В. В. Портных. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 276 с. — ISBN 978-5-394-04218-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/277535— Режим доступа: для авториз. пользователей.	https://e.lanbook.com/book/277535
	Сетевые модели в стратегическом управлении : учебное пособие / А. С. Данилова, С. В. Здрестова-Захаренкова, Н. Н. Гнедых, Т. А. Вашко. — Красноярск : СФУ, 2018. — 176 с. — ISBN 978-5-7638-3777-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/157681 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	https://e.lanbook.com/book/157681
Раздел 3. Модели стратегического управления	Кравченко, Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия : учебник / Е. С. Кравченко. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2017. — 393 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/166720 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	https://e.lanbook.com/book/166720
Раздел 4. Управление компанией на основе BSC	Портных, В. В. Стратегия бизнеса : учебное пособие / В. В. Портных. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 276 с. — ISBN 978-5-394-04218-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/277535— Режим доступа: для авториз. пользователей.	https://e.lanbook.com/book/277535
	Сетевые модели в стратегическом управлении : учебное пособие / А. С. Данилова, С. В. Здрестова-Захаренкова, Н. Н. Гнедых, Т. А. Вашко. — Красноярск : СФУ, 2018. — 176 с. — ISBN 978-5-7638-3777-3. — Текст : элек-	https://e.lanbook.com/book/157681

№ раздела дисциплины. Вид самостоятельной работы	Наименование учебно-методических материалов	Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС
	тронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/157681 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	
Раздел 5. Управление реализацией стратегии и контроль	Сетевые модели в стратегическом управлении : учебное пособие / А. С. Данилова, С. В. Здрестова-Захаренкова, Н. Н. Гнедых, Т. А. Вашко. — Красноярск : СФУ, 2018. — 176 с. — ISBN 978-5-7638-3777-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/157681 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	https://e.lanbook.com/book/157681
	Сиганьков, А.А. Управленческий контроллинг бизнес-процессов : учебное пособие / А. А. Сиганьков. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 66 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/171451 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	https://e.lanbook.com/book/171451

5 ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

5.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции / Индикатор достижения компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Наименование индикатора достижения компетенции	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			I этап Знать	II этап Уметь	III этап Навык и (или) опыт деятельности
(ОПК-3 / ОПК-3.1)	способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	анализирует организационную, операционную и социальную ответственность деятельности организации при принятии организационно-управленческих решений	теоретические, методологические и методические основы разработки современных моделей бизнеса и стратегий развития организации	применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике	методами и технологиями проектирования современных моделей бизнеса и стратегий развития организаций
(ОПК-3 / ОПК- 3.2)		участвует в реализации обоснованных организационно-управленческих решений с учетом особенностей рыночной среды	методы оценки рыночной среды	разрабатывать и оценивать современные модели бизнеса и стратегии развития организации	разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их выполнение с учетом особенностей рыночной среды
(ОПК-4 / ОПК-4.1)	способен руководить проект-ной и процесс-ной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельно-сти и соответствующие им бизнес-модели организаций	выявляет новые рыночные возможности для обоснования управленческих решений	теорию и методы принятия управленческих решений	анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; оценивать экономическую эффективность принятия проектных решений	методами оценки эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью
(ОПК-4 / ОПК-4.2)		разрабатывает бизнес-модели организаций и контролирует реализацию решений в области проектно-процессной деятельности	основные бизнес-модели организаций	выявлять, собирать и анализировать информацию бизнес-анализа для формирования возможных решений	навыками организационно-управленческой и исполнительской деятельности в составе проектной группы для реализации проставленных в рамках проекта задач; контроля и мониторинга в области проектно-процессной деятельности

5.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

5.2.1 Описание шкалы оценивания сформированности компетенций

Компетенции на различных этапах их формирования оцениваются 4-балльной шкалой: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

5.2.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Результат обучения по дисциплине	***Критерии и показатели оценивания результатов обучения***			
	«неудовлетворительно»	**«удовлетворительно»**	**«хорошо»**	**«отлично»**
I этап **Знать** теоретические, методологические и методические основы разработки современных моделей бизнеса и стратегий развития организации **(ОПК-3 / ОПК-3.1)**	**Фрагментарные знания** теоретические, методологические и методические основы разработки современных моделей бизнеса и стратегий развития организации / **Отсутствие знаний**	**Неполные знания** теоретические, методологические и методические основы разработки современных моделей бизнеса и стратегий развития организации	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания** теоретические, методологические и методические основы разработки современных моделей бизнеса и стратегий развития организации	**Сформированные и систематические знания** теоретические, методологические и методические основы разработки современных моделей бизнеса и стратегий развития организации
II этап **Уметь** применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике **(ОПК-3 / ОПК-3.1)**	**Фрагментарное умение** применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике / **Отсутствие умений**	**В целом успешное, но не систематическое умение** применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике	**В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение** применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике	**Успешное и систематическое умение** применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике
III этап **Владеть навыками** методами и технологиями проектирования современных моделей бизнеса и стратегий развития организаций **(ОПК-3 / ОПК-3.1)**	**Фрагментарное применение навыков** методами и технологиями проектирования современных моделей бизнеса и стратегий развития организаций / **Отсутствие навыков**	**В целом успешное, но не систематическое применение навыков** методами и технологиями проектирования современных моделей бизнеса и стратегий развития организаций	**В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков** методами и технологиями проектирования современных моделей бизнеса и стратегий развития организаций	**Успешное и систематическое применение навыков** методами и технологиями проектирования современных моделей бизнеса и стратегий развития организаций

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	«неудовлетворительно»	**«удовлетворительно»**	**«хорошо»**	**«отлично»**
I этап **Знать** методы оценки рыночной среды **(ОПК-3 / ОПК-3.2)**	**Фрагментарные знания** методы оценки рыночной среды / **Отсутствие знаний**	**Неполные знания** методы оценки рыночной среды	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания** методы оценки рыночной среды	**Сформированные и систематические знания** методы оценки рыночной среды
II этап **Уметь** разрабатывать и оценивать современные модели бизнеса и стратегии развития организации **(ОПК-3 / ОПК-3.2)**	**Фрагментарное умение** разрабатывать и оценивать современные модели бизнеса и стратегии развития организации / **Отсутствие умений**	**В целом успешное, но не систематическое умение** разрабатывать и оценивать современные модели бизнеса и стратегии развития организации	**В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение** разрабатывать и оценивать современные модели бизнеса и стратегии развития организации	**Успешное и систематическое умение** разрабатывать и оценивать современные модели бизнеса и стратегии развития организации
III этап **Владеть навыками** разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их выполнение с учетом особенностей рыночной среды **(ОПК-3 / ОПК-3.2)**	**Фрагментарное применение навыков** разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их выполнение с учетом особенностей рыночной среды / **Отсутствие навыков**	**В целом успешное, но не систематическое применение навыков** разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их выполнение с учетом особенностей рыночной среды	**В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков** разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их выполнение с учетом особенностей рыночной среды	**Успешное и систематическое применение навыков** разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их выполнение с учетом особенностей рыночной среды
I этап **Знать** теорию и методы принятия управленческих решений **(ОПК-4 / ОПК-4.1)**	**Фрагментарные знания** теорию и методы принятия управленческих решений / **Отсутствие знаний**	**Неполные знания** теорию и методы принятия управленческих решений	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания** теорию и методы принятия управленческих решений	**Сформированные и систематические знания** теорию и методы принятия управленческих решениям
II этап **Уметь** анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; оценивать экономическую	**Фрагментарное умение** анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; оценивать экономическую эффективность принятия	**В целом успешное, но не систематическое умение** анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; оцени-	**В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение** анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организа-	**Успешное и систематическое умение** анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации;

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	«неудовлетворительно»	**«удовлетворительно»**	**«хорошо»**	**«отлично»**
эффективность принятия проектных решений **(ОПК-4 / ОПК-4.1)**	проектных решений / **Отсутствие умений**	вать экономическую эффективность принятия проектных решений	ции; оценивать экономическую эффективность принятия проектных решений	оценивать экономическую эффективность принятия проектных решений
III этап **Владеть навыками** методами оценки эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью **(ОПК-4 / ОПК-4.1)**	**Фрагментарное применение навыков** методами оценки эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью / **Отсутствие навыков**	**В целом успешное, но не систематическое применение навыков** методами оценки эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью	**В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков** методами оценки эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью	**Успешное и систематическое применение навыков** методами оценки эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью
I этап **Знать** основные бизнес-модели организаций **(ОПК-4 / ОПК-4.2)**	**Фрагментарные знания** основные бизнес-модели организаций / **Отсутствие знаний**	**Неполные знания** основные бизнес-модели организаций	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания** основные бизнес-модели организаций	**Сформированные и систематические знания** основные бизнес-модели организаций
II этап **Уметь** выявлять, собирать и анализировать информацию бизнес-анализа для формирования возможных решений **(ОПК-4 / ОПК-4.2)**	**Фрагментарное умение** выявлять, собирать и анализировать информацию бизнес-анализа для формирования возможных решений / **Отсутствие умений**	**В целом успешное, но не систематическое умение** выявлять, собирать и анализировать информацию бизнес-анализа для формирования возможных решений	**В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение** выявлять, собирать и анализировать информацию бизнес-анализа для формирования возможных решений	**Успешное и систематическое умение** выявлять, собирать и анализировать информацию бизнес-анализа для формирования возможных решений
III этап **Владеть навыками** организационно-управленческой и исполнительской деятельности в составе проектной группы для реализации проставленных в рамках проекта задач; контроля и	**Фрагментарное применение навыков** организационно-управленческой и исполнительской деятельности в составе проектной группы для реализации проставленных в рамках проекта задач; контроля и мониторинга в области про-	**В целом успешное, но не систематическое применение навыков** организационно-управленческой и исполнительской деятельности в составе проектной группы для реализации проставленных в рамках проекта задач;	**В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков** организационно-управленческой и исполнительской деятельности в составе проектной группы для реализации	**Успешное и систематическое применение навыков** организационно-управленческой и исполнительской деятельности в составе проектной группы для реализации проставленных в рамках

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	«неудовлетворительно»	**«удовлетворительно»**	**«хорошо»**	**«отлично»**
мониторинга в области проектно-процессной деятельности **(ОПК-4 / ОПК-4.2)**	ектно-процессной деятельности / **Отсутствие навыков**	контроля и мониторинга в области проектно-процессной деятельности	проставленных в рамках проекта задач; контроля и мониторинга в области проектно-процессной деятельности	проекта задач; контроля и мониторинга в области проектно-процессной деятельности

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины, и включает устный опрос, тестирование, письменные контрольные работы.

Пример тестовых заданий по дисциплине:

1. Стандартное определение бизнес-процесса:
а) набор повторяющихся функций
б) совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы
в) набор функций, реализующих цели в рамках оргструктуры
2. Преимущества процессного подхода к управлению предприятием перед функциональным состоят в том, что ...
а) есть ответственный за конечный результат каждого процесса
б) обеспечивается более быстрое достижение результатов
в) осуществляется снижение издержек предприятия
г) повышается прозрачность бизнеса
3. К какому виду бизнеса относится доставка фруктов в магазин?
а) производственный.
б) финансовый.
в) торговый
4. Основные подходы к моделированию бизнес-процессов делятся на:
а) функциональные и объектно-ориентированные
б) детерминированные и стохастические
в) информационные и причинно-следственные
г) логические и диаграммные
5. Целями моделирования бизнес-процессов являются
а) построение наилучшей модели
б) ускорение выполнения проекта
в) анализ недостатков фирмы и построение лучшей модели фирмы
г) минимизация стоимости проекта
6. Главное достоинство стандартных технологий моделирования бизнес-процессов:
а) использование особо совершенных методов моделирования
б) использование простейших технологий моделирования
в) простота и доступность овладения ими, при высокой эффективности
г) применение стохастических технологий моделирования
7. Коммерческий риск:
а) риск принятия маркетинговых решений
б) неритмичность загрузки оборудования
в) несвоевременная оплата труда
8. При всех прочих благоприятных характеристиках проект будет принят к реализации только при выполнении следующего условия:
а) наличие источников финансирования
б) получение прибыли, обеспечивающей рентабельность инвестиций не ниже желательного для предприятия уровня
в) государственная поддержка
9. При составлении бизнес-плана используется:
а) макроэкономические показатели
б) бухгалтерская информация
в) список лицензий
10. Такой риск возникает в процессе реализации закупленных (произведенных) товаров и оказания услуг:
а) коммерческий

б) технический
в) рыночный
11. Инвестиционные издержки, текущие затраты (без амортизации), налоги и отчисления, погашение займов и выплата процентов, выплата дивидендов:
а) общие затраты
б) отток денежных средств
в) расходы на производство
12. Комплексный анализ рынка:
а) привязка товара к свободным производственным мощностям
б) оценка существующей конъюнктуры
в) определение собственных потребностей
13. К внешним рискам относят риски, связанные с:
а) иммиграционной политикой
б) уровнем автоматизации управлением фирмы
в) экономической ситуацией в обществе
14. Затраты в бизнес-проекте оцениваются как:
а) единовременные и текущие
б) нецелесообразные
в) спекулятивные
14. Из скольких взаимосвязанных частей состоят задачи менеджера по созданию и реализации стратегии фирмы?
а) из двух
б) из трех
в) из четырех
г) из пяти
15. Миссия компании в общем смысле – это:
а) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
б) комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы
в) разработка направлений деятельности и прогресса компании.
г) разработка концепции долгосрочного развития фирмы.
16. Стратегия процесса – это:
а) использование персонала, поставки и планирование складов будут зависеть от стратегии расположения
б) возможности процесса, которые доступны для производства товара
в) интегральная и дорогостоящая часть проекта всей системы
г) решение по производственным затратам, качеству и человеческим ресурсам
17. Основное предназначение операционной стратегии:
а) для каждого функционального направления определенной сферы деятельности
б) для каждого отдельного вида деятельности компании
в) для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей
г) для учреждений и охвата их операций в целом
18. Какой курс отсутствует на одноотраслевых предприятиях?
а) корпоративный
б) деловой
в) функциональный
г) операционный
19. Стратегия процесса – это:
а) использование персонала, поставки и планирование складов будут зависеть от стратегии расположения
б) возможности процесса, которые доступны для производства товара
в) интегральная и дорогостоящая часть проекта всей системы
г) решение по производственным затратам, качеству и человеческим ресурсам
20. Основное предназначение операционной стратегии:

а) для каждого функционального направления определенной сферы деятельности
б) для каждого отдельного вида деятельности компании
в) для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей +
г) для учреждений и охвата их операций в целом
21. Какой курс отсутствует на одноотраслевых предприятиях?
а) корпоративный
б) деловой
в) функциональный
г) операционный
22. Быть лидером отрасли, стать лидером отрасли, быть в группе лидеров, переместиться в лидирующую группу – все это относят к стадии:
а) оценки масштаба конкуренции
б) конкурентному положению
в) характеру действий
г) оценки стратегических намерений
23. К политическим факторам, которые рассматриваются в ходе Pest-анализа, относят:
а) общие проблемы налогообложения
б) текущее законодательство на рынке
в) обменные курсы валют
г) демография
24. Набор мер, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнего окружения или о внутренних несоответствия – это:
а) SWOT – анализ
б) Pest — анализа
в) Gap – анализ
г) нет корректного ответа
25. К «пяти силам Портера» относят:
а) угроза появления новых конкурентов
б) угроза появления товаров и услуг — заменителей
в) способность поставщиков торговаться
г) все ответы правильные
26. … — это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.
а) деловая
б) портфельная
в) оперативная
г) бизнес
27. Самым эффективным признан контроль:
а) ожидание
б) текущий
в) заключительный
г) простой
28. Стратегия организации – это:
а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка;
б) практическое использование методологии стратегического управления;
в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
29. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:
а) функциональная стратегия
б) бизнес-стратегия

в) корпоративная стратегия
г) стратегия
30. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»
а) долгосрочное планирование
б) управление на основе контроля за исполнением
в) управление на основе предвидения изменений
г) управление на основе гибких экстренных решений
31. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:
а) стратегическое планирование
б) среднесрочное планирование
в) долгосрочное планирование
г) краткосрочное планирование
32. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:
а) стратегическое планирование
б) стратегия
в) СВОТ – анализ
г) стратегическое управление
33. Что это за определение стратегического менеджмента: «выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм»?
а) потенциал
б) сцена
в) целевые установки
г) миссия
34. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается уровень «даёт понимание общих подходов, принципов, форм организации системы. Этот уровень образуют науки: теория систем, кибернетика, теория организации и др.», то это уровень?
а) конкретная методология наук
б) методология, методика и технология стратегического управления
в) общефилософский
г) общенаучный
35. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Стратегический выбор – это?
а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации
в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии
г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям
36. К какой концепции относится данное определение: Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации.
а) Концепция Бостонской консультативной группы
б) Концепция Дженерал Электрик/Маккензи
в) Концепция Артур де Литтл
г) Концепция конкуренции Shell/DPM

37. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога».
а) рождение
б) рост
в) зрелость
г) старость
38. Стратегическое планирование – это:
а) процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем
б) обследование внутренних сильных и слабых сторон организации для принятия управленческих решений на перспективу
в) распределение ресурсов по приоритетным направлениям деятельности фирмы на будущее
39. Процесс выбора стратегии организации состоит из:
а) анализа текущей стратегии
б) контроля деятельности высшего руководства
в) определения альтернативных стратегий
г) оценки и выбора стратегии
40. К базовым стратегиям относятся:
а) ограниченный рост
б) диверсификация
в) интеграция
г) снижение
д) развитие
е) слияние и поглощение
ж) сокращение или стратегия последнего средства
з) комбинированная стратегия
41. Чистый риск – это:
а) опасность валютных потерь, вызванных измененным курсом валют
б) возможное получение, как положительного, так и отрицательного результата
в) возможность получения нулевого или отрицательного результата
г) опасность неправильного вложения капитала, неправильного выбора ценных бумаг, при формировании инвестиционного портфеля
42. Целями моделирования бизнес-процессов являются
а) построение наилучшей модели
б) ускорение выполнения проекта
в) анализ недостатков фирмы и построение лучшей модели фирмы
г) минимизация стоимости проекта
43. При всех прочих благоприятных характеристиках проект будет принят к реализации только при выполнении следующего условия:
а) наличие источников финансирования
б) получение прибыли, обеспечивающей рентабельность инвестиций не ниже желательного для предприятия уровня
в) государственная поддержка
44. При составлении бизнес-плана используется:
а) макроэкономические показатели
б) бухгалтерская информация
в) список лицензий
г) налоговая отчетность
45. Чаще всего применяют на начальных этапах работы с инвестиционным проектом в случае, если объем исходной информации является недостаточным для количественной оценки эффективности:

а) метод аналогий
б) экспертный метод с применением «вопросников»
в) метод анализа уместности затрат

46. Стратегическое планирование – это:

а) процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем
б) обследование внутренних сильных и слабых сторон организации для принятия управленческих решений на перспективу
в) распределение ресурсов по приоритетным направлениям деятельности фирмы на будущее

47. Разработка функциональной стратегии включает в себя:

а) Создание и управление портфелем СЗХ. Обеспечение синергизма СЗХ как конкурентного преимущества. Определение инвестиционных приоритетов и управление ресурсами в наиболее привлекательных СЗХ. Пересмотр/ревизия/унификация основных стратегических подходов шефов СЗХ
б) Определение действий и подходов для успешной конкуренции и в интересах получения конкурентных преимуществ. Формирование реакции на изменение внешних условий. Унификация стратегических инициатив ключевых функциональных служб. Действия по решению специфических проблем
в) Создание функциональных подходов поддержки стратегии бизнеса и достижения функциональных целей и функциональных стратегий в НИОКР, производстве, маркетинге, финансах, кадрах. Пересмотр/ревизия/ унификация основных подходов менеджеров более низкого уровня
г) Разработка более узких и специфических подходов и действий в поддержку функциональных и СЗХ стратегий и в интересах достижения целей полевых единиц и функциональных отделов

48. Для формирования чего может использоваться Модель Бостонской консультативной группы?

а) конкурентной стратегии фирмы.
б) портфельной стратегии фирмы.
в) функциональной стратегии фирмы.

49. Что не является элементом стратегического плана?

а) план производства.
б) инвестиционный план.
в) маркетинговый план.
г) финансовый план.

50. Что является основой стратегии дифференциации?

а) высокое качество товаров и услуг.
б) уникальность продукции, признанная покупателями
в) значительное разнообразие продукции.
г) интенсивная реклама новинок.

Примеры задач по дисциплине

Задача 1. Машина Михаила стояла в пробке, которая с каждой минутой грозила стать ещё серьезнее. Через 10 минут – ровно в 18.00 –как по мановению волшебной палочки, из офисного центра «Материк» должны высыпать сотни сотрудников. Они сядут в свои кредитные автомобили и двинутся домой – к семьям и домашнему ужину. А ещё пять часов назад они наслаждались обедом в одном из бистро сети «Очень вкусно», принадлежащей Михаилу. Или – в кафе «Очень классно», которое недавно и совсем некстати открылось неподалёку. Михаил не мог понять, как же так получилось, что за последние три месяца эти точки появились возле пяти самых прибыльных для его бизнеса офисных центров города-миллионника. Ведь ему самому для открытия такого же количества заведений в тех же местах пришлось больше года обивать пороги горадминистрации…

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Франшизу сети «Очень вкусно» Михаил приобрёл в 2005 году. С того времени успел открыть 10 точек возле самых активных офисных центров. Вместе с франшизой компания «МоскЕд» продавала бизнес-решение, позволяющее зарабатывать на своей модели. Компания обкатывала его в Москве на протяжении 15 лет. Все было просто, почти банально: открываешь бистро возле бизнес-центра, основное требование – расстояние между рецепцией и входом в «Очень вкусно» не должно превышать 40 метров. Потенциальными клиентами становились офисные сотрудники, которые либо стесняются, либо ленятся носить бутерброды, но ещё не могут себе позволить обедать в ресторане. Заведение открыто с 11.00 до 19.00 (тот, кто не завтракает и начинает работать с 8 утра, в 11 уже голоден, а тот, кто задержался на деловой встрече, так и не успев пообедать, может успеть вечером зайти в бистро и вкусно поесть). В ассортименте каждый день – три комплексных меню на выбор. Приблизительный перечень такой:

Эконом-вариант: салат из капусты, гороховый суп, пюре и шницель, компот. За всё – 160 руб.

Средний сегмент: салат «Мимоза», борщ, картошка-фри или тушёные овощи, свиная отбивная, стакан сока. Стоимость – 250 руб.

Премиум: салат «Цезарь», солянка, рис с морепродуктами и стейк из лосося (или картошка по-домашнему со стейком из свинины), фреш. Цена – 350 руб. В каждом из трёх вариантов ежедневно предлагаются два ланча на выбор. Другими словами, клиент приходит в бистро – и перед ним лежит меню из шести страниц: на каждый ценовой сегмент по развороту (то есть по два разных обеда). С понедельника по пятницу меню абсолютно разные. У такого формата был целый ряд преимуществ в глазах офисных сотрудников. Во-первых, поесть можно быстро (блюда подаются через семь минут после заказа – по стандарту, прописанному в франшизе).

Во-вторых, готовят действительно вкусно и атмосфера в бистро приятная. Плюс ко всему – бесплатный Wi-Fi в каждом заведении сети. В прошлом году некоторые компании даже начали включать в соцпакет для своих сотрудников оплату обедов в «Очень вкусно». Клиенты называли эти заведения просто «Очень» и по-настоящему их любили. Единственной проблемой была небольшая площадь зала. В часы пик посетителям нередко приходилось ждать, пока освободится столик. Некоторые решали не тратить время и уходили…

ПРОБЛЕМА

И вот в один прекрасный день, как гром среди ясного неба, открылась первая точка «Очень классно». И довольно быстро эти заведения начали появляться рядом с бизнесцентрами, возле которых располагались бистро «Очень вкусно», – с такой же концепцией и похожим цветовым решением логотипа. Некоторые посетители даже были уверены, что это заведения одной сети.

Блюда – почти те же, но не такие вкусные и с другими названиями. Например, вместо свиного стейка – куриный, вместо риса с морепродуктами – сухой рис с ложкой мидий и т.д. И ещё один момент: если в «Очень вкусно» всегда по два предложения в каждом ценовом сегменте, то в «Очень классно» – по одному. А что касается сервиса, то официанты здесь могут нахамить, заказ порой приходится ждать по 15 минут, хотя все блюда готовят утром. Ходили слухи, что сеть «Очень классно» открыли бывшие сотрудники Михаила, которых он уволил в про-

шлом году за мошенничество. Михаил и сам побывал в заведении конкурентов, заказал бизнес-ланч (там его подают до 20.00). Он оказался на 30% дешевле, чем в «Очень вкусно».

Михаил вспомнил диалог о конкурентах, прочитанный в Facebook. Один пользователь писал: «Как можно есть такую гадость? Я лучше без обеда останусь!» На что другой отвечал: «Не хочешь – не ешь! Но это лучше, чем 30 минут стоять в очередь и в "Очень вкусно". Забегу в "Очень классно" – и поесть успею, и сэкономлю, а в более изысканное место на выходных с женой схожу». На самом деле поесть в «Очень вкусно» успевали все, а кто хотел – не стоял в очереди.

Наплыв клиентов – только с 12.30 до 14.30. Те, у кого были возможности и желание, приходили обедать в более спокойное время – до12.30, например.

Поэтому с появлением конкурента доходы в компании Михаила сократились сначала на 11%, через неделю – на 18%, а потом – на 29%. И на этом уровне продажи стабилизировались. На первых порах была мысль: это не наши клиенты – пускай идут к конкуренту, если готовы принять худший сервис за меньшую цену. Но после столь ощутимого падения выручки задумался…

Вот и получается: клиенты оставляют недовольные отзывы об «Очень классно» в блогах, на форумах и в социальных сетях, жалуются на обслуживание – но все же идут в дешевые бистро. Особенно если в «Очень вкусно» нет мест.

Вопросы:

1. Как в таких условиях вернуть клиентов, перехваченных конкурентом?
2. Какую новую бизнес – модель вы можете предложить Михаилу.

Задача 2. Салон красоты оказывает следующие услуги: маникюр – 300 руб. (0,7 ч); педикюр – 900 руб. (1,5 ч); долговременное однотонное покрытие – 700 руб. (0,4 ч); долговременное покрытие с дизайном – 1200 руб. (0,5 ч); макияж без ресниц – 1700 руб. (0,5 ч); макияж с ресницами – 2000 руб. (0,8 ч); архитектура бровей— 800 руб. (0,6 ч); коррекция формы бровей – 350 руб. (0,4 ч). В месяц салон красоты работает 30 дней с 10:00 до 20:00.

Количество оказываемых услуг в день: маникюр – 70; педикюр – 40; долговременное однотонное покрытие – 15; долговременное покрытие с дизайном – 40; макияж без ресниц – 6; макияж с ресницами – 2; архитектура бровей — 20; коррекция формы бровей – 8.

Мастер маникюра оказывает следующие услуги: маникюр, педикюр, долговременное однотонное покрытие, долговременное покрытие с дизайном. Стоимость работы мастера маникюра — 35% от стоимости услуги. Косметолог оказывает следующие услуги: макияж без ресниц, макияж с ресницами, архитектура бровей, коррекция формы бровей. Стоимость работы косметолога — 35% от стоимости услуги. Стоимость материалов составляет в среднем 20% от

стоимости услуги. Аренда помещения под салон красоты составляет 400 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, составляет 450 000 руб. в месяц (генеральный директор, заместитель генерального директора, администраторы – 6 человек, уборщицы – 2 человека). Оплата услуг бухгалтерии, юридического и ИТ-обеспечения – 100 000 руб. в месяц. Коммунальные платежи составляют 50 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц – 5% от выручки.

Задания

1. Определите ежемесячную прибыль до налогообложения.
2. Определите требуемое количество мастеров маникюра и косметологов в день.
3. Определите безубыточность для данной бизнес-модели.
4. Определите требуемую ежемесячную выручку для данной бизнес-модели, которая обеспечит прибыль до налогообложения в размере 900 000 руб.
5. Определите изменения в количестве персонала с учетом того, что требуемая выручка достигается за счет увеличения потребления услуги «макияж с ресницами».

Задача 3. Оценка эффекта от мер государственной поддержки для крестьянского (фермерского) хозяйства. Крестьянское (фермерское) хозяйство «Урожайное» занимается производством зерновых культур (пшеница) и молочным животноводством.

Показатели деятельности за 2025 год:

Показатель	Значение
Площадь зерновых (пшеница), га	500
Урожайность, ц/га	35
Цена реализации пшеницы (без НДС), руб./ц	1 200
Затраты на производство зерна, тыс. руб.	11 200
Поголовье коров, гол.	120
Надой на 1 корову, кг/год	7 000
Закупочная цена молока, руб./кг	34
Затраты на производство молока, тыс. руб.	22 800
Среднегодовая ставка по банковскому кредиту, %	14
Сумма льготного краткосрочного кредита, тыс. руб.	10 000
Стоимость приобретенного трактора (по договору лизинга), тыс. руб.	8 000
Авансовый платеж по лизингу, %	10
Ставка по ЕСХН, %	6
ФОТ с отчислениями за год, тыс. руб.	4 800

Доступные меры государственной поддержки

Хозяйство имеет право претендовать на следующие меры поддержки:

1. Погектарная субсидия – 1 500 руб./га посевных площадей зерновых культур.
2. Субсидия на молоко – 3 руб./кг реализованного молока.
3. Льготный краткосрочный кредит (пополнение оборотных средств) – по ставке 5% годовых на срок 12 месяцев (субсидируется разница между рыночной и льготной ставкой).
4. Льготный лизинг сельхозтехники – ставка удорожания 3% годовых (срок лизинга 5 лет, при стандартных рыночных условиях удорожание составило бы 10% годовых).
5. Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН) – применяется автоматически при соблюдении критериев (доля дохода от сельхоздеятельности > 70%).
6. Страхование урожая с господдержкой – субсидируется 50% страховой премии. Стоимость полиса – 4% от стоимости урожая.

Требуется:

1. Рассчитать общую выручку хозяйства от реализации пшеницы и молока.
2. Рассчитать прибыль от реализации до и после учета всех мер поддержки (считая, что хозяйство использует максимально возможный набор мер).
3. Определить экономию от льготного кредитования за год (разницу между выплатой по рыночной и льготной ставке).
4. Оценить выгоду от льготного лизинга за 1 год (разницу в удорожании между рыночной и льготной ставкой).
5. Рассчитать налог по ЕСХН (6% от разницы доходов и расходов).
6. Определить итоговую чистую прибыль хозяйства после всех мер поддержки и налогов.
7. Сделать вывод: какая мера поддержки оказалась наиболее значимой для хозяйства в денежном выражении и насколько увеличилась рентабельность производства (в процентных пунктах).

Вопросы для подготовки к итоговой аттестации:

1. Понятие бизнес-модели.
2. Принципы бизнес-моделирования.
3. Системное мышление как основа бизнес-моделирования.
4. Системный анализ и системный подход в решении проблем в сфере сервиса
5. Классификация бизнес-моделей на современном рынках.
6. История развития бизнес-моделей в отечественной и зарубежной практике.
7. Инновационные бизнес-модели в сфере сервиса.
8. Бизнес-процесс и его составляющие.
9. Классификация бизнес-процессов.

10. Структурные блоки бизнес-модели.
11. Понятие «стартап».
12. Стартап: применение системного подхода.
13. Показатели эффективности стартапа.
14. Старсап: оптимальное решение; алгоритм улучшения бизнес-модели.
15. Модель и моделирование.
16. Особенности моделирования сервисной деятельности.
17. Текстовые модели в сервисе.
18. Модели-схемы в сфере сервиса.
19. Математические модели сервисной деятельности.
20. Оптимизация бизнес-процессов сервисного предприятия.
21. Эргономика на предприятиях сервиса.
22. Модель простой парной регрессии.
23. Аддитивная и мультипликативная модели временных рядов.
24. Применение эконометрических моделей в сервисной деятельности.
25. Основные научные теории возникновения бизнес-моделей
и их основоположники;
26. Понятие, структура и типы бизнес-модели
27. Преимущества бизнес-модели
28. Бизнес-модель: 55 лучших шаблонов
29. Бизнес модель Д. Джонсона
30. Бизнес модель К. Кристенсена
31. Бизнес модель Х. Кагерманна
32. Концепция ценностного предложения А. Остервальда
33. Общая характеристика методов генерирования идей
34. Процес генерации идей
35. Метод мозгового штурма
36. Синектика
37. Морфологический анализ
38. Метод фокальных объектов
39. «ТРИЗ»
40. Методы визуализации
41. Техники визуализации в бизнесе
42. Разработка прототипа сайта
43. 10 правил визуализации сторителлинга
44. Основные понятия бизнес-моделирования
45. Методы моделирования;
46. Движущие факторы дизайна и ограничения бизнес-моделирования
47. развитие своей бизнес-модели в изменяющихся условиях
48. Понятие, цель, виды и этапы бизнес-процессов;
49. Принципы моделирования бизнес-процессов;
50. Выбор метода моделирования бизнес-процессов для предприятий.
51. Оценка общей картины
52. SWOT- анализ каждого структурного блока
53. Оценка угроз
54. Оценка возможностей
55. Использование результатов SWOT- анализа для дизайна новых бизнес-моделей
56. Виды конкурентных преимуществ;
57. Факторы влияющие на выбор бизнес-модели;
58. Особенности бизнес-моделей в управлении созданием и удержанием конкурентных преимуществ.
59. Отправная точка для инноваций бизнес-моделей
60. Дизайнерский подход
61. 5 стадий дизайна (мобилизация, понимание, дизайн, применение, управление)

62. Преобразование бизнес-моделей;
63. Оптимизация моделей бизнеса.
64. Типы и формы моделей.
65.Проблемно-ориентированные имитационные модели.
66.Применение имитационных моделей при осуществлении сложных.

Вопросы для обсуждения:

1. Сравнительная характеристика структурных элементов бизнес-модели, предложенной А. Остервальдером и Стандартом по интегрированной отчетности.
2. Анализ особенностей построения бизнес-моделей для стартап проектов.
3. Анализ лучших практик построения бизнес-моделей отечественных и зарубежных компаний.
4. Использование ключевых показателей эффективности для построения бизнес-модели компании.
5. Исследование преимуществ и сложностей для отечественных компаний, составляющих интегрированную отчетность.
6. Что представляет собой бизнес-модель и из каких элементов она состоит?
2. Какие виды инновационных бизнес-моделей Вы знаете? В чем их особенности и сферы применения?
8. Какие инструменты перепроектирования бизнес-модели Вам известны?
9. Какое представление бизнес-модели более наглядно для понимания компании?
10. Помогает ли бизнес-модель дать наиболее вероятный прогноз развития старапа и как?
11. Почему, по вашему мнению, бизнес-планы менее эффективны чем бизнес-модели?
12. Сформировать структурные блоки и представить бизнес-модель, предложенной А. Остервальдером
13. Сформировать основные элементы и сформировать бизнес-модель согласно Стандарту по интегрированной отчётности

Темы докладов (рефератов):

1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления
2. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс
3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс
4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения
5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс
6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс
7. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров
8. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс
9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс
10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации

Пример задания контрольной работы

Вариант 1

Задание 1. Кофейня в центре города продает следующую продукцию, руб.: эспрессо – 50; двойной эспрессо – 80; американо – 120; капучино – 180; латте – 200; раф-кофе – 220; дополнительные ингредиенты – 50; круассан классический – 70; круассан с шоколадом – 90; круассан с сыром и ветчиной – 120; эклер – 140. Кофейня работает 30 дней в месяц с 11:00 до 23:00.

Количество реализуемой продукции в день, шт.: эспрессо – 10; двойной эспрессо – 5; американо – 10; капучино – 100; латте – 80; раф-кофе – 20; дополнительные ингредиенты м 50; круассан классический – 80; круассан с шоколадом – 40; круассан с сыром и ветчиной – 60; эклер – 100. Себестоимость, руб.: эспрессо – 20; двойной эспрессо – 30; американо – 35; капучино – 40; латте – 46; раф-кофе – 60; дополнительные ингредиенты – 20. Цена закупки, руб.: круассан классический – 30; круассан с шоколадом – 45; круассан с сыром и ветчиной – 50; эклер – 60.

Время обслуживания одного клиента составляет 5 мин. Средний чек – 220 руб. Стоимость одного часа работы бариста (включая налоги) составляет 240 руб. Ежемесячная аренда помещения под кофейню составляет 500 000 руб. Коммунальные платежи – 50 000 руб. в месяц. ФОТ административного персонала, включая социальные отчисления, – 280 000 руб. в месяц. Стоимость услуг по бухгалтерскому, юридическому и ИТ-обеспечению составляет 40 000 руб. в месяц. Непредвиденные расходы в месяц (в том числе списания) составляют 7% от выручки.

Задания

1. Определите требуемое количество бариста в день.
2. Определите ежемесячную прибыль до налогообложения.
3. Определите безубыточность для данной бизнес-модели.
4. Определите требуемую ежемесячную выручку для данной бизнес-модели, которая обеспечит прибыль до налогообложения в размере 300 000 руб.
5. Определите, насколько нужно увеличить продажи эклеров в месяц для обеспечения первоначальной ежемесячной выручки в случае снижения цены на них до 120 руб. за единицу

Задание 2. Необходимый размер кредита – 1 500 000 руб. Процентная ставка – 20 %. Ежемесячная выручка субъекта предпринимательства составляет 700 000 руб. Рентабельность хозяйственной деятельности, без учета расходов на погашение кредита и процентов по нему, составляет 12 %.

С использованием универсального кредитного калькулятора (для аннуитетных платежей), представленного в Internet, определите, какой период кредитования – 3 года или 5 лет – экономически целесообразнее выбрать субъекту малого предпринимательства:

1) с точки зрения переплаты;
2) с точки зрения возникновения временных разрывов в платежах;
3) какой период кредитования является наиболее оптимальным с точки зрения стоимости кредита и достаточности денежных его погашения в рамках заданных условий?

Вариант 2

Задание 1. Молочный завод рассматривает два проекта: 1) производство натурального молока и 2) производство сухого молока. Оба проекта могут быть реализованы на имеющихся на заводе линиях. Сумма вложений в первый проект составляет 900 тыс. р., а годовая отдача планируется в размере 250 тыс. р. Для реализации второго проекта потребуются дополнительные инвестиции для приобретения сушильного оборудования, сумма вложений в целом составит 1000 тыс. р., но и годовая отдача составит 300 тыс. р. Стоимость капитала для компании составляет 12 %. Определите, какой проект является более эффективным?.

Задание 2. Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от

вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Образец билета к экзамену

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Э К З А М Е Н А Ц И О Н Н Ы Й Б И Л Е Т № 10

По дисциплине: Современные модели бизнеса и стратегии управления
Факультет: Агрономический
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Направленность Управление проектами (с учетом специфики АПК)
Курс 1
Семестр: 2
1. Использование результатов SWOT- анализа для дизайна новых бизнес-моделей
2. Бизнес модель Х. Кагерманна

Экзаменатор _____

Утверждены на заседании кафедры «__» _____ 20_ г., протокол № _

Зав. кафедрой _____

Задания для подготовки к экзамену:

ОПК -3 / ОПК 3.1

Знать *теоретические, методологические и методические основы разработки современных моделей бизнеса и стратегий развития организации.*

1. Формирование стратегического видения и миссии. Особенности формирования. Заинтересованные стороны. Этапы формирования.
2. Установление целей. Дерево целей. Этапы формулирования целей.
3. Пирамида разработки стратегического плана. Взаимосвязь результатов стратегического анализа, миссии, целей и план мероприятий.
5. Стратегические альтернативы. Идентификация и разработка.

Уметь *применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике*

1. Типовое задание

Задания практической направленности:

Ситуационное задание 1.

Какую максимальную цену можно ожидать на предприятие в настоящий момент, если в его выдержавшем требовательную защиту бизнес-плане намечается, что через 4 года (длительность прогнозного периода) денежный поток предприятия выйдет на уровень 100 000 руб. при

выявлении, уже начиная с перехода от второго к третьему году прогнозного периода, стабильного темпа прироста в 3%. Бизнес предприятия является долгосрочным. Указать на время его окончания невозможно. Рекомендуемая ставка дисконта - 25%.

Ситуационное задание 2.

Годовой выпуск продукции бумажной фабрики в натуральном выражении по бумаге А – 5500 пачек; бумаге Б – 7300 пачек; В – 6000 пачек; Г – 4000 пачек. Оптовая цена за пачку бумаги А – 100 руб.; Б – 180 руб.; В – 250 руб.; Г – 290 руб. Остатки готовой продукции на складе по всем видам продукции на начало планируемого периода составляют 2530 тыс. руб. Готовая продукция, отгруженная потребителю, но не оплаченная им в отчетном периоде, стоит 1700 тыс. руб. Остатки нереализованной продукции по всем видам на конец года составили 4880 тыс. руб.

Определите планируемый объем реализованной продукции.

Навык *методами и технологиями проектирования современных моделей бизнеса и стратегий развития организаций*

1. Типовое задание

Задания практической направленности:

Ситуационное задание 1.

Рассчитайте средневзвешенную величину капитала (СВК), имея следующие данные:

Источники средств	Средняя стоимость источника, %	Удельный вес в пассиве, %
Привилегированные акции	160	0,1
Обыкновенные акции и нераспределенная прибыль	180	0,5
Заемные средства, в том числе кредиторская задолженность	140	0,4

Ситуационное задание 2.

За 6 месяцев 2020 года предприятие «Супер» произвело пледы и одеяла, при этом понесло затраты представленные в таблице. Необходимо установить, какие затраты целесообразно предусмотреть в июле 2020 года, используя мини-максный метод распределения затрат и рост объема выпуска до 35 штук.

Месяцы	Объем выпуска, шт.	Себестоимость выпуска, грн.
Январь	20	1350
Февраль	10	800
Март	30	1500
Апрель	25	1400
Май	19	1000
Июнь	22	1450

ОПК -3 / ОПК 3.2

Знать *методы оценки рыночной среды*.

1. Стратегия бизнес-единицы. Стадии разработки стратегии.

2. Стратегия корпорации. Бизнес стратегии. Функциональные стратегии. Особенности разработки и взаимоувязки

3. Концепция Boston Consulting Group. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели.

4. Концепция General Electric/McKinsey. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели.

5. Концепция Arthur D. Little. Структура модели. Характеристика областей. Сильные и слабые стороны модели

Уметь *разрабатывать и оценивать современные модели бизнеса и стратегии развития организации*

1. Типовое задание

Задания практической направленности:

Ситуационное задание 1.

Какой вариант инвестирования первоначальной суммы на n=3 года лучше: под простую процентную ставку 18% годовых или под сложную процентную ставку 15% годовых?

Ситуационное задание 2.

Российский инвестор считает приемлемым ежемесячный доход на пенсии в размере 40 000 руб. Ожидаемая государственная пенсия – 10 000 руб. и еще порядка 30 000 руб. в месяц инвестор рассчитывает получать из собственных накоплений. Предположим, что инвестор оценивает период активного использования этих средств в 15 лет, а также, что на рынке имеются высоконадежный банк или страховая компания, которые предлагают полисы с выплатой ежегодно равных сумм при ставке процента 7% годовых.

Определите сумму, которая должна быть внесена инвестором на депозит (покупку полиса)?

Навык *разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их выполнение с учетом особенностей рыночной среды*

1. Типовое задание

Задания практической направленности:

Ситуационное задание 1.

Инвестор приобретает актив А на сумму 15 млн. руб. и актив Б на сумму 5 млн. руб. Ожидаемая доходность актива А равна 18%, Б – 25 %.

Определить: ожидаемую доходность сформированного портфеля.

Ситуационное задание 2.

Сколько единиц продукции (А) нужно продать, чтобы достичь уровня безубыточности (все затраты покрыты, прибыли нет), если в акционерном обществе производятся комплекты мебели при постоянных затратах на весь объем выпуска – 120 000 тыс. руб.?

Имеются данные для единицы продукции: вклад в покрытие на единицу продукции –20 тыс. руб.

Ситуационное задание 3.

Станок стоит 200 тыс. руб. и будет использоваться в течение 3 лет, после чего подле-жит списанию и продаже. По оценке предпринимателя, ожидаемая отдача от станка по годам составит: 1 год – 80 тыс. руб.; 2 год – 90 тыс. руб.; 3 год – 150 тыс. руб.

Как считает предприниматель, данный станок в конце срока эксплуатации можно продать за 30 тыс. руб. Вычислите приведенную стоимость станка (PV), если приемлемая ставка дисконта r = 10 %. Имеет ли смысл приобретать станок?

ОПК -4 / ОПК 4.1

Знать *теорию и методы принятия управленческих решений*

1.Понятие «управленческие решения».

2. Роль управленческих решений в процессах управления.

3. Понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.

4. Основные характеристики управленческих решений.

5. Основные принципы принятия управленческих решений.

Уметь *анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; оценивать экономическую эффективность принятия проектных решений*

1. Типовое задание

Задания практической направленности:

Ситуационное задание 1.

Корпорация Майкрософт изготавливает операционные системы XP и Виста. В прогнозируемом периоде должно быть отработано 20 000 чел.-часов. При этом за 1 чел-час можно произвести 1 диск с XP или 3 диска с Вистой.

	XP	Виста
Цена реализации, долл. США	200	150
Переменные затраты на 1 продукции	50	85
Валовая маржа	Определить 150	Определить 65
Коэффициент валовой маржи	Определить 0,6 (150 / 200)	Определить 0,4 (65 /150)

Что выгоднее производить? Какие дополнительные факторы могут повлиять на выбор производства?

Ситуационное задание 2.

На предприятии осуществлены реконструкция и техническое перевооружение производства, на проведение которых было израсходовано 5 млн. руб. в результате этого денежные поступления по годам за расчетный период составили: 1 год – 1,2 млн. руб.; 2 год – 1,8млн. руб.; 3 год – 2,0 млн. руб.; 4 год – 2,5 млн. руб.; 1 год – 1,5 млн. руб. Ставка дисконта составляет 20% годовых. Определите срок окупаемости без учета дисконтированных поступлений.

Навык *методами оценки эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью*

1. Типовое задание

Задания практической направленности:

Ситуационное задание 1.

Выручка от реализации компании А в январе составила 537 тыс. руб., в последующие месяцы ожидается ее прирост с темпом 1,28 % в месяц. Оплата за поставленную клиентам продукцию осуществляется на следующих условиях: 80% месячного объема реализации составляет выручка за наличный расчет; 10% продается в кредит с оплатой в течение месяца и представляемой клиентам скидкой в размере 1,5%; оставшаяся часть продукции оплачивается в течении двух месяцев, при этом 0,2 % этой суммы составляют безнадежные долги. Определить объем денежных поступлений в апреле.

Ситуационное задание 2.

Предприятие анализирует два инвестиционных проекта в 2 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице. Альтернативные издержки по инвестициям равны 12%.

Год	Проект А, млн. руб.	Проект Б, млн. руб.
1	0,9	0,8
2	1,6	1,1
3	–	0,6

ОПК -4 / ОПК 4.2

Знать *основные бизнес-модели организаций*

1. Типология управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений.
8. Виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
4. Основные требования к управленческим решениям.

5. Основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
6. Формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения

Уметь *выявлять, собирать и анализировать информацию бизнес-анализа для формирования возможных решенийк*

1. Типовое задание

Задания практической направленности:

Ситуационное задание 1.

Необходимо выбрать лучший вариант инвестирования средств из двух инвестиционных проектов А и Б. Анализ показал, что чистый приведенный доход (NPV) проекта А составляет 30 млн. руб., а NPV проекта Б составляет 50 млн. руб. Для реализации инвестиционного проекта А требуется 20 млн. руб., а для реализации проекта Б требуется вложить 300 млн. руб.

Ситуационное задание 2.

Определите целесообразность вложения средств в инвестиционный проект путем определения доходности инвестиций. Инвестиции в нулевой год реализации проекта 600 тыс. руб.; результаты от реализации проекта за три года: 1 год – 210 тыс. руб., 2 – 220 тыс., 3 – 400 тыс. руб.

Навык *навыками организационно-управленческой и исполнительской деятельности в составе проектной группы для реализации проставленных в рамках проекта задач; контроля и мониторинга в области проектно-процессной деятельности*

1. Типовое задание

Задания практической направленности:

Ситуационное задание 1.

Определите экономическую эффективность инвестиционного проекта на пятом году использования техники за расчетный период (горизонт расчета 10 лет) по следующим показателям: чистый дисконтированный доход, срок окупаемости капитальных вложений. Ежегодные результаты и затраты от внедрения новой техники – соответственно 50 млн и 30 млн руб., в том числе ежегодные капитальные вложения 5 млн руб. при постоянной норме дисконта 0,1.

Ситуационное задание 2.

Рассчитать чистый приведенный эффект (NPV), если первоначальные инвестиции составили 2 200 тыс. руб., а накопленный доход через три года составил 3 500 тыс. руб. Ставка дисконтирования – 17 %.

Оценочные средства закрытого и открытого типа для целей текущего контроля и промежуточной аттестации

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

ОПК 3.1 *Анализирует организационную, операционную и социальную ответственность деятельности организации при принятии организационно-управленческих решений*

Задания закрытого типа

1. При составлении бизнес-плана используется:

а) макроэкономические показатели иностранных государств

б) бухгалтерская информация

в) список лицензий

г) показатели конкурентов

Правильный ответ: б

2. Установите соответствие для следующих современных бизнес-моделей:

Цифровые экосистемы	платформа для электронной торговли, агрегирует предложения от разных поставщиков на одной площадке
Маркетплейс	основной товар идет по низкой цене или в подарок, а сопутствующие – по цене, выше средней по рынку. Без сопутствующих товаров пользоваться основным товаром нельзя
P2P (Peer-to-Peer) или «Без посредников»	объединяет несколько компаний или несколько подразделений одной фирмы, которые предоставляют услуги клиентам по разным направлениям
Lock-In («Приманка и крючок»)	компания создает онлайн-площадку, на которой пользователи могут напрямую договариваться о продаже личных вещей

Правильный ответ: 1-В; 2-А;3-Г; 4-Б

3. Бизнес – стратегия представляет собой:

а) симбиоз интуиции и профессионализма высшего руководства и заинтересованности всех работников в достижении целей

б) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать

в) разработка концепции долгосрочного развития фирмы

г) план управления отдельной сферой деятельности компании

Правильный ответ: г

4. Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на:

а) генерального директора

б) главного бухгалтера

в) руководителей подразделений

г) вице – президентов

Правильный ответ: в

5. Что является основным недостатком стратегического планирования?

а) невозможность создать потенциал для развития фирмы

б) отсутствие альтернатив развития, кроме принятой

в) невозможность дать точную и детальную картину будущего

Правильный ответ: в

6. Главное достоинство стандартных технологий моделирования бизнес-процессов:

а) использование особо совершенных методов моделирования

б) использование простейших технологий моделирования

в) простота и доступность овладения ими, при высокой эффективности

г) применение стохастических технологий моделирования

Правильный ответ: в

7. Расположите по порядку уровни целей в организации:

а) тактические цели

б) оперативные цели

в) миссия

г) стратегические цели

Правильный ответ: в, г, а, б

8. Кто является автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок?

а) Шендел

б) Хаттен

в) Хиггенс

г) Портер

Правильный ответ: г

Задания открытого типа

1. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

Правильный ответ: SWOT-анализ

2. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это _____ стратегия

Правильный ответ: корпоративная

3. По какому договору можно приобрести готовый бизнес в различных сферах?

Правильный ответ: франшиза

4. Стратегическое планирование начинается с формулирования _____предприятия.

Правильный ответ: миссии

5. Для оценки уровня принятых технико-технологических, организационных, маркетинговых и других решений в проекте используется показатель _____

Правильный ответ: эффективности

6. Основой метода «мозговой штурм» является выработка решения на основе совместного обслуживания проблемы. Кто участвуют выработке решений?

Правильный ответ: эксперты (эксперт)

7. Основной целью какого плана является отражение планируемого объема выручки, стоимости продаж, чистой прибыли и движения финансовых потоков?

Правильный ответ: финансового

8. Стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности – это _____ стратегия

Правильный ответ: портфельная

9. Формулировка цели существования организации, ее назначения и основных ценностей – это _____ компании

Правильный ответ: миссия

10. Стратегия «Сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в каком периоде?

Правильный ответ: краткосрочном

11. Какой риск возникает в процессе реализации закупленных (произведенных) товаров и оказания услуг?

Правильный ответ: коммерческий

12. Стратегический потенциал организации оценивается на основе результатов стратегического анализа какой среды?

Правильный ответ: внутренней

13. Проект рассчитан на три года, объём инвестиций (PV инвестиций) – 126 млн. руб. Чистый денежный поток (PV доходов): 1-й год 45 млн. руб., 2-й год 54 млн. руб., 3-й год 75 млн. руб. Определить чистую текущую стоимость проекта (NPV). _____ млн. руб.

Правильный ответ: 48 млн. руб.

NPV = PV доходов – PV инвестиций = (45 + 54 + 75) – 126 = 48 млн. руб.

14. Чем отличаются тактические цели от стратегических целей?

Правильный ответ: краткосрочность(ю)

15. Из скольких взаимосвязанных частей состоят задачи менеджера по созданию и реализации стратегии фирмы?

Правильный ответ: 5 (пяти)

16. Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов», то какая это сторона управления?

Правильный ответ: функциональная

17. Какова основная цель действующей стратегии?

Правильный ответ: рост

18. Аутсорсинг – практика, при которой компания передает бизнес-процессы, их часть или отдельные задачи _____стороне.

Правильный ответ: третьей

19. Какая стратегия управления ориентирована на поиск новых возможностей и создание инноваций?

Правильный ответ: инновационная

20. Клиентоориентированная стратегия управления направлена на развитие отношений с _____ и удовлетворение их потребностей?

Правильный ответ: клиентами

21. Какая модель бизнеса предполагает использование анализа данных для принятия решений и оптимизации процессов?

Правильный ответ: аналитическая

22. Нововведение в области техники, технологии, организации труда или управления, основанное на использовании достижений науки и передового опыта, – это_____

Правильный ответ: инновация

ОПК 3.2 *Участвует в реализации обоснованных организационно-управленческих решений с учетом особенностей рыночной среды*

Задания закрытого типа

1. Для формирования чего может использоваться Модель Бостонской консультативной группы?

а) конкурентной стратегии фирмы

б) портфельной стратегии фирмы

в) функциональной стратегии фирмы

Правильный ответ: б

2. Различия STEP и SWOT анализов:

а) SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации

б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда

в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

Правильный ответ: б

3. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Стратегический выбор – это?

а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами

б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации

в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии

г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

Правильный ответ: б

4. Установите соответствие для каждого из блоков бизнес-модели

Потребительские сегменты	активы, необходимые для функционирования бизнес-модели
Структура издержек	группа потребителей, для которых собирается работать компания
Ключевые ресурсы	отражает те преимущества, которые получит клиент, воспользовавшись продуктом или услугой данной компании
Ценностное предложение	расходы, связанные с функционированием бизнес-модели

Правильный ответ: 1-б; 2-г;3-а; 4-в

5. Набор мер, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнего окружения или о внутренних несоответствия – это:

а) SWOT – анализ

б) Pest – анализа

в) Gap – анализ

г) SWIT – анализ

Правильный ответ: в

6. Определите цифрами очередность стадий стратегического планирования:

а) анализ внешней среды

б) анализ альтернатив и выбор стратегии

в) миссия и цели

г) анализ сильных и слабых сторон

д) управление реализацией стратегии

е) оценка стратегии

Правильный ответ: в – 1, а – 2, г – 3, б – 4, д – 5, е – 6.

7. Какой курс отсутствует на одноотраслевых предприятиях?

а) корпоративный

б) деловой

в) функциональный

г) операционный

Правильный ответ: а

8. К политическим факторам, которые рассматриваются в ходе Pest-анализа, относят:

а) общие проблемы налогообложения

б) текущее законодательство на рынке

в) обменные курсы валют

г) демография

Правильный ответ: б

Задания открытого типа

1. Метод SMART – подход к постановке _____, который помогает выбрать формулировку желаемого результата, дает чувство направления и помогает организовать и достичь целей.

Правильный ответ: целей

2. Предметом STEP-анализа выступает макросреда или микросреда

Правильный ответ: макросреда

3. Внешние факторы, которые эффективно благоприятствуют развитию организации – это _____ организации.

Правильный ответ: возможности

4. Действия по диверсификации, улучшению общих показателей в сферах деятельности, поиск синергического эффекта, создание инвестиционных приоритетов – это _____ корпоративной стратегии.

Правильный ответ: разработка

5. Макросреда или микросреда изучает макроэкономические, социальные, юридические, международные и технологические факторы, влияющих на организацию?

Правильный ответ: *макросреда*

6. Метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения, – это управление ...

Правильный ответ: *целевое*

7. Оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор – это _____ стратегического анализа.

Правильный ответ: цель

8. Сколько единиц продукции (А) нужно продать, чтобы достичь уровня безубыточности (все затраты покрыты, прибыли нет), если в акционерном обществе производятся комплекты мебели при постоянных затратах на весь объем выпуска – 120 000 тыс. руб.? Имеются данные для единицы продукции: вклад в покрытие на единицу продукции –20 тыс. руб.

Правильный ответ: *6000 ед.*

120 000 тыс. руб. / 20 тыс. руб. = 6000 ед.

9. Совокупность способов ведения бизнеса в компании (ее структуру, продукцию, способы доставки и обслуживания товаров, повышение рыночной стоимости), правил ведения этого бизнеса, лежащих в основе стратегии – это бизнес- _____

Правильный ответ: *модель*

10. Регулярная проверка эффективности стратегий позволяет выявлять _____, что способствует их коррекции и улучшению результативности бизнеса:

Правильный ответ: *ошибки (недочеты)*

11. План управления отдельной сферой деятельности компании обозначают термином бизнес-_____

Правильный ответ: *стратегия*

12. _____ позволяет продавать уже имеющуюся стратегию для запуска бизнеса в другом городе или стране.

Правильный ответ: *франчайзинг*

13. Промежуточный вариант между основными способами выработки стратегии, сводящийся к тому, что управляющий привлекает своих непосредственных подчиненных для разработки стратегии, – это подход _____

Правильный ответ: *совместный*

14. С помощью модифицированной формулы K = (N – i) / (1 + i) + 1, где К – коэффициент капитализации; N – ставка капитализации; i – индекс инфляции, рассчитывается ставка:

Правильный ответ: *капитализации*

15. Сильные и слабые стороны компании, ее конкурентные преимущества, корпоративная культура, личные качества руководства – это факторы ...

Правильный ответ: внутренние

16. Внутренние факторы, которые вероятнее всего будут препятствовать эффективной работе организации, – это _____ стороны предприятия.

Правильный ответ: слабые

17. Бизнес-модель имеет две части – описательную и_____.

Правильный ответ: расчетную

18. Стратегия _____ предполагает, что перед компанией ставится задача улучшения информирования о состоянии внешней среды.

Правильный ответ: осведомленности

19. Увеличение своей доли рынка — это стратегия ...

Правильный ответ: наступательная

20. Суть стратегии «голубых океанов» в том, чтобы не пытаться обогнать конкурентов, а создать ____ рынок, где их нет.

Правильный ответ: новый

21. Управление текущими событиями; совокупность мер, позволяющих воздействовать на конкретные отклонения от установленных заданий производства, – это _____ управление.

Правильный ответ: оперативное

22. Назовите крупнейшего телекоммуникационного провайдера в мире, который применил инновационную бизнес-модель, хотя и не имеет собственной сетевой инфраструктуры

Правильный ответ: Skype

ОПК 4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии со-здания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

ОПК *4.1 Выявляет новые рыночные возможности для обоснования управленческих решений*

Задания закрытого типа

1. Группы факторов, от которых зависит успех фирмы в конкурентной борьбе:

а) внутренних компетенций

б) коммуникативной политики фирмы

в) внешних компетенций

г) стиля управления

д) динамических способностей

е) стратегического потенциала организации

Правильный ответ: а, в, д

2. Если преобладает ценовая конкуренция, то более эффективной будет стратегия …

а) лидерства по издержкам

б) дифференцированной продукции

в) инноваций

г) дифференциации сервиса

Правильный ответ: а

3. Раздел стратегического плана предприятия, в котором находят отражение показатели объема производства продукции в целом и по видам

а) маркетинг

б) трудовые ресурсы

в) финансовые ресурсы

г) производство

Правильный ответ: г

4. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее …

а) административный, жесткий стиль управления

б) партисипативный стиль управления

в) комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений

г) демократический стиль управления

Правильный ответ: в

5. Конечным результатом стратегического управления является:

а) системный потенциал для достижения целей организации и ее внутренняя структура

б) превратить потенциал предприятия в реальную прибыль

в) использование существующей позиции предприятия

г) демократический стиль управления

Правильный ответ: а

6. Установите соответствие между бизнес-моделями и компаниями, которые их применяют

Рекламная модель	OZON
Модель Маркетплейс	Авито
Модель «Бритва и лезвие»	YouTube
Модель «Без посредников»	Gillette

Правильный ответ: 1-в, 2-а, 3-г, 4-б

7. Один из типов стратегии:

а) технологическая

б) конкурентная

в) ресурсная стратегия

г) фирменная

Правильный ответ: в

8. Фирма, стремящаяся получить возможно максимальный доход, планируя в перспективе уход с рынка, использует стратегию:

а) сокращения расходов

б) «сбора урожая»

в) ликвидация

г) расширения

Правильный ответ: б

Задания открытого типа

1. Одним из условий формирования новой стратегии предприятия является рост _____

Правильный ответ: конкуренции

2. Стратегический контроль помогает предотвратить срывы и обеспечить _____ реализацию стратегии

Правильный ответ: успешную (эффективную)

3. Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы; привлекательность отрасли; уровень конкуренции; возможности компании и угрозы – это факторы ...

Правильный ответ: внешние

4. Составление стратегического плана – это функция кого?

Правильный ответ: руководства

5. Основная задача _____стратегии – развитие и модернизация производства

Правильный ответ: производственной

6. Стратегия, предполагающая развитие предприятия и превышение показателей каждого последующего года по сравнению с предыдущим – это стратегия _____

Правильный ответ: роста

7. Фирма производит бытовые холодильники и реализует их на территории Российской Федерации. Фирма планирует открыть сеть кофеен. Решение фирмы соответствует стратегии развития: диверсификация или нуллификация

Правильный ответ: диверсификация

8. Набор решений и действий, помогающих организации достичь своих целей – это _____

Правильный ответ: стратегия

9. Кто автор метода «цепочка ценностей»?

Правильный ответ: Портер

10. Данная бизнес-модель позволяет ответить на вопрос «на основе чего описываются регламенты предприятия и объекты внешнего окружения»

Правильный ответ: информационная

11. Инвестиционный проект эффективен, если индекс доходности больше

Правильный ответ: 1 (*единицы)*

12. Бизнес-план помогает определить стратегию развития бизнеса, выявить потенциальные _____ и способы их снижения

Правильный ответ: риски

13._____ стратегия – это полный набор деловых возможностей.

Правильный ответ: корпоративная

14. Кто автор матрицы «продукт-рынок»?

Правильный ответ: Ансофф

15. Самая старая бизнес-модель, которая до сих пор остается одной из базовых, модель хранителя магазина – открытие магазина там, где находятся потенциальные _____

Правильный ответ: клиенты

16. Для того чтобы компания хорошо функционировала необходимо иметь эффективную _____, которая улучшает работу персонала и повышает уровень продаж.

Правильный ответ: стратегию

17. Определите целесообразность вложения средств в инвестиционный проект путем определения доходности инвестиций. Инвестиции в нулевой год реализации проекта 600 тыс. руб.; результаты от реализации проекта за три года: 1 год – 210 тыс. руб., 2 – 220 тыс., 3 – 400 тыс. руб.

Правильный ответ: 230 тыс. руб.

Доходность проекта (210 + 220 + 400) - 600 = +230 тыс. руб.

18. Основная задача _____ стратегии – обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов

Правильный ответ: инвестиционной

19. Внешняя среда является источником, питающим организацию_____, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне

Правильный ответ: ресурсами

20. Определение потребностей покупателя, групп покупателей, технологического и функционального исполнения, – это определение _____ деятельности

Правильный ответ: сферы

21. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей_____.

Правильный ответ: стратегии

22. Стратегия оптимальных издержек заключается в одновременной дифференциации товара и снижении _____

Правильный ответ: издержек (затрат)

ОПК 4.2 *Разрабатывает бизнес-модели организаций и контролирует реализацию решений в области проектно-процессной деятельности*

Задания закрытого типа

1. Фактор, оказывающий решающее значение на формирование различных вариантов стратегий:

а) поставщики

б) конкуренты

в) основные характеристики продукта, отрасли

г) технологии

д) реализуемые или желаемые конкурентные преимущества

е) потребители и их предпочтения

ж) стратегический потенциал организации

Правильный ответ: е

2. Последовательность процессов определения целей и задач стратегии

а) структурирование

б) согласование

в) формулирование

г) фиксация

Правильный ответ: в, а, б, г

3. Амбициозный подход основан на …

а) внутренних и внешних компетенциях, динамических способностях фирмы

б) конкурентной позиции фирмы

в) поиске ответов на вопросы, где и как конкурировать

г) оценке темпов роста рынка

Правильный ответ: а

4. Отрасль анализируется с помощью метода:

а) «модель анализа конкуренции»

б) «модель анализа внутренней среды»

в) «модель анализа внешней среды»

г) «модель анализа предприятия»

Правильный ответ: а

5. Основные подходы к моделированию бизнес-процессов делятся на:

а) функциональные и объектно-ориентированные

б) детерминированные и стохастические

в) информационные и причинно-следственные

г) логические и диаграммные

Правильный ответ: а

6. При всех прочих благоприятных характеристиках проект будет принят к реализации только при выполнении следующего условия:

а) наличие источников финансирования

б) получение прибыли, обеспечивающей рентабельность инвестиций не ниже желательного для предприятия уровня

в) государственная поддержка

г) отсутствие конкурентов

Правильный ответ: б

7. Найти соответствие

Бизнес-планирование	идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения
Бизнес-идея	краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами
Презентация бизнес-плана	самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством

Правильный ответ: 1-в, 2-а, 3-б

8. Что из перечисленного ниже характеризует сущность эффективности управления:

а) достижение запланированного результата

б) способность эффективно управлять

в) достижение максимального эффекта при минимальных затратах

г) быстрое и точное выполнение распоряжений руководителя

Правильный ответ: в

Задания открытого типа

1. Внутренние факторы, которые вероятнее всего будут способствовать эффективности работы фирмы, – это _____ стороны предприятия.

Правильный ответ: сильные

2. Система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей – это _____ система показателей

Правильный ответ: сбалансированная

3. _____ управление является центральным звеном процесса управления эффективностью деятельности

Правильный ответ: Целевое

4. Доран создал памятку SMART-ЦЕЛЬ, которая весьма полезна при формулировании целей. Расшифровка аббревиатуры следующая: Specific (конкретный), Measurable (_____), Assignable (назначаемый), Realistic (реалистичный), Time related (связанный со временем).

Правильный ответ: измеримый

5. При формулировании стратегии на основе BSC деятельность компании рассматривается в рамках четырех перспектив, таких как финансы, _____, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие.

Правильный ответ: клиенты

6. Индекс прибыльности позволяет оценить, насколько успешно инвестиционный проект будет приносить доходы по сравнению с _____

Правильный ответ: затратами

7. В основе любой бизнес-модели лежат три основные понятия, составляющие ее структуру: польза, выгода, конечный результат труда; _____; прибыль

Правильный ответ: стоимость

8. Если бизнес-стратегию можно назвать линией поведения предприятия, то бизнес-модель – это ее _____оформление

Правильный ответ: документальное

9. Модель «меньше услуг» предоставляет право _____ пользоваться дешевыми услугами за счет ограничения их перечня

Правильный ответ: клиентам

10. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это _____

Правильный ответ: стратегия

11. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

Правильный ответ: собаки

12. Если бизнес обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к: сомнительным или надежным

Правильный ответ: сомнительным

13. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей.

Правильный ответ: старость

14. Сбыт или покупка является одним из факторов внешней среды предприятия?

Правильный ответ: сбыт

15. Модель системы _____ на стадии стратегического планирования должна решать задачи оценки существующего состояния объектов управления, основных тенденций их развития, влияния факторов внутренней и внешней среды

Правильный ответ: прогнозирования

16. К ключевым характеристикам стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением относят _____, готовность к изменениям

Правильный ответ: гибкость

17. Стратегическое _____ – это особый вид научной и практической деятельности, состоящий в разработке стратегических решений (в форме прогнозов, проектов, программ, планов), предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий пове-

дения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся внешним условиям

Правильный ответ: планирование

18. Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков. Так в силу своей сущности стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего или настоящего?

Правильный ответ: будущего

19. Стратегия фокусирования – это одна из типовых бизнес-стратегий, в рамках которой осуществляется концентрация на конкретной группе покупателей или поставщиков?

Правильный ответ: покупателей

20. Процесс использования механизмов уменьшения рисков называется_____

Правильный ответ: хеджирование

21. Какие риски могут принести дополнительную прибыль фирме?

Правильный ответ: спекулятивные

22. _____ – возможность возникновения события, которое может повлиять на достижение поставленных целей.

Правильный ответ: риск

5.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций. Балльно-рейтинговая система оценки знаний

В ходе изучения дисциплины предусматриваются текущий контроль успеваемости (далее – текущий контроль) и промежуточная аттестация обучающихся.

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплин. Цель текущего контроля – оценка результатов работы обучающегося в семестре.

Промежуточная аттестация обучающихся (далее - промежуточная аттестация) представляет собой оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплинам. Цель промежуточной аттестации – оценка качества освоения дисциплины обучающимися.

Оценка знаний, умений, навыка и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, а так же для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К текущему контролю относятся проверка знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся:

- на занятиях (опрос, решение задач, деловая игра, круглый стол, тестирование (письменное или компьютерное), ответы (письменные или устные) на теоретические вопросы, решение практических задач и выполнение заданий на практическом занятии, выполнение и защита лабораторных работ, выполнение контрольных работ);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий (реферат, презентация);
- по результатам проверки качества конспектов лекций, рабочих тетрадей и иных материалов;

- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самостоятельной работы, по имеющимся задолженностям.

Для достижения комплексная оценка качества учебной работы обучающихся ***очно*** *внедрена балльно-рейтинговая система оценки учебных достижений обучающихся.*

Балльно-рейтинговая система оценки обучающихся направлена на решение следующих задач:

– систематический мониторинг и контроль успеваемости;

– повышение объективности и достоверности оценки учебной работы, открытости процедур контроля и результатов оценки текущей успеваемости обучающихся;

– стимулирование повседневной систематической работы обучающихся и укрепление учебной дисциплины обучающихся, в том числе посещаемости занятий;

– повышение мотивации обучающихся к активной и ответственной учебной деятельности, освоению образовательных программ;

– повышение качества и уровня организации образовательного процесса;

– стимулирование состязательного подхода к учебе и создание рейтинга обучающихся в качестве объективной предпосылки для поощрения обучающихся

Порядок начисления баллов доводятся до сведения каждого обучающегося в начале семестра изучения дисциплины.

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине включает две составляющие:

- первая составляющая – оценка регулярности, своевременности и качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение периода изучения дисциплины (семестра, или нескольких семестров) (сумма – не более 85 баллов). Баллы, характеризующие успеваемость студента по дисциплине, набираются им в течение всего периода обучения за изучение отдельных тем и выполнение отдельных видов работ.

- вторая составляющая – оценка знаний студента по результатам промежуточной аттестации (не более 15 –баллов).

Общие баллы текущего контроля складываются из составляющих:

– посещаемость - обучающемуся, посетившему все занятия, начисляется максимально 20 баллов;

– выполнение заданий по дисциплине в течение семестра в соответствии рабочей программой дисциплины - обучающемуся, выполнившему в срок и с высоким качеством все требуемые задания, начисляется максимально 20 баллов;

– контрольные мероприятия – обучающемуся, выполнившему все контрольные мероприятия, в зависимости от качества выполнения начисляется максимально 25 баллов. Количество баллов, за одно контрольное мероприятие должно принимать только целочисленное значение.

До проведения промежуточной аттестации преподаватель может в качестве поощрения начислить обучающемуся до 20 бонусных баллов за проявление академической активности в ходе изучения дисциплины, выполнение индивидуальных заданий, активное участие в групповой проектной работе, непосредственное участие в научно-исследовательской работе по тематике дисциплины, в том числе написании и публикации статей, участия в конференциях, конкурсах и т.п. Начисление бонусных баллов производится на последнем занятии по дисциплине.

Результаты текущего контроля, предоставления бонусных баллов, «добора баллов» в виде баллов (в виде целочисленного значения), заносится в форму ведомости текущего контроля успеваемости обучающихся, используемую в течение всего семестра.

Перевод баллов в оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» по экзаменационным дисциплинам, дифференцированным зачетам (зачетам с оценкой) производится по следующей шкале:

– «отлично» - от 80 до 100 баллов - теоретическое содержание курса освоено полностью, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

– «хорошо» - от 60 до 79 баллов - теоретическое содержание курса освоено полностью,

некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

– «удовлетворительно» - от 40 до 59 баллов - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

– «неудовлетворительно» - менее 40 баллов - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

Если в семестре предусмотрена сдача зачета, по результатам работы в семестре студенту выставляется:

- «зачтено» - от 40 до 59 баллов;
- «не зачтено» - менее 40 баллов.

Балльно-рейтинговая система предусматривает возможность прохождения промежуточной аттестации без сдачи экзаменов, зачетов, (дифференцированных зачетов) зачетов с оценкой. При этом обучающийся имеет право на прохождение промежуточной аттестации (в форме экзаменов, зачетов, дифференцированных зачетов (зачетов с оценкой)) и учет баллов в рейтинге по ее результатам. При проведении промежуточной аттестации преподаватель по согласованию с обучающимся имеет право выставлять оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «зачтено» по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре. В случае отказа обучающегося на выставление оценки по результатам текущего контроля, он имеет право сдавать промежуточную аттестацию, в форме, предусмотренной учебным планом образовательной программы. При этом к заработанным в течение семестра обучающимся баллам прибавляются баллы, полученные на экзамене, зачете, дифференцированном зачете (зачете с оценкой) и сумма баллов переводится в оценку.

Более подробно особенности использования балльно-рейтинговой системы отражены в Положении о балльно-рейтинговой системе.

Преподаватель ведет журнал текущего контроля успеваемости и посещаемости обучающихся, своевременно доводит до сведения обучающихся информацию, содержащуюся в журнале и отражает ее ежемесячно в течение семестра в ведомости текущего контроля успеваемости обучающихся, заполняя за прошедший период обучения разделы «посещаемость», «выполнение заданий», «контрольные мероприятия».

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Порядком проведения промежуточной аттестации обучающихся.

График контрольных мероприятий по дисциплине для обучающихся очной формы обучения

Наименование темы контрольного мероприятия	Формируемая компетенция	Индикатор достижения компетенции	Этап формирования компетенции	Форма контрольного мероприятия	Дата проведения контрольного мероприятия
Раздел 1. Бизнес-модель организации, понятие, сущность методы и принципы ее формирования	ОПК -3 ОПК -4	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-4.1 ОПК-4.2	**I этап**	Тестирование представление и защита доклада (реферата).	сентябрь

Наименование темы контрольного мероприятия	Формируемая компетенция	Индикатор достижения компетенции	Этап формирования компетенции	Форма контрольного мероприятия	Дата проведения контрольного мероприятия
Раздел 2. Построение эффективной модели бизнеса	ОПК -3 ОПК -4	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-4.1 ОПК-4.2	**I этап** **II этап**	Устный опрос. Тестирование, решение задач	октябрь
Раздел 3. Модели стратегического управления	ОПК -3 ОПК -4	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-4.1 ОПК-4.2	**I этап** **II этап** **III этап**	Устный опрос. Тестирование, решение задач. контрольная работа	ноябрь
Раздел 4. Управление компанией на основе BSC	ОПК -3 ОПК -4	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-4.1 ОПК-4.2	**I этап** **II этап** **III этап**	Устный опрос, решение за дачи ситуационных заданий. Тестирование.	декабрь
Раздел 5. Управление реализацией стратегии и контроль	ОПК -3 ОПК -4	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-4.1 ОПК-4.2	**I этап** **II этап** **III этап**	Устный опрос. Тестирование, решение задач. Контрольная работа	декабрь

График контрольных мероприятий по дисциплине для обучающихся заочной формы обучения

Наименование темы контрольного мероприятия	Формируемая компетенция	Индикатор достижения компетенции	Этап формирования компетенции	Форма контрольного мероприятия	Дата проведения контрольного мероприятия
Раздел 1. Бизнес-модель организации, понятие, сущность методы и принципы ее формирования	ОПК -3 ОПК -4	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-4.1 ОПК-4.2	**I этап**	Тестирование представление и защита доклада (реферата).	октябрь
Раздел 2. Построение эффективной модели бизнеса	ОПК -3 ОПК -4	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-4.1 ОПК-4.2	**I этап** **II этап**	Устный опрос. Тестирование, решение задач	октябрь
Раздел 3. Модели стратегического управления	ОПК -3 ОПК -4	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-4.1 ОПК-4.2	**I этап** **II этап** **III этап**	Устный опрос. Тестирование, решение задач. контрольная работа	октябрь ноябрь
Раздел 4. Управление компанией на основе BSC	ОПК -3 ОПК -4	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-4.1 ОПК-4.2	**I этап** **II этап** **III этап**	Устный опрос, решение за дачи ситуационных заданий. Тестирование.	ноябрь
Раздел 5. Управление реализацией стратегии и контроль	ОПК -3 ОПК -4	ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-4.1 ОПК-4.2	**I этап** **II этап** **III этап**	Устный опрос. Тестирование, решение задач. Контрольная работа	ноябрь

Перечень оценочных средств, используемых при изучении дисциплины

Устный опрос **–** наиболее распространенный метод контроля знаний обучающихся, предусматривающий уровень овладения компетенциями, в т. ч. полноту знаний теоретического контролируемого материала.

При устном опросе устанавливается непосредственный контакт между преподавателем и обучающимся, в процессе которого преподаватель получает широкие возможности для изучения индивидуальных особенностей усвоения обучающимися учебного материала.

Устный опрос по дисциплине проводится на основании самостоятельной работы обучающегося по каждому разделу. Вопросы представлены в планах лекций, практических занятий по дисциплине.

Различают фронтальный, индивидуальный и комбинированный опрос.

Фронтальный опрос проводится в форме беседы преподавателя с группой. Он органически сочетается с повторением пройденного, являясь средством для закрепления знаний и умений. Его достоинство в том, что в активную умственную работу можно вовлечь всех студентов группы. Для этого вопросы должны допускать краткую форму ответа, быть лаконичными, логически увязанными друг с другом, даны в такой последовательности, чтобы ответы студентов в совокупности могли раскрыть содержание раздела, темы. С помощью фронтального опроса преподаватель имеет возможность проверить выполнение студентами домашнего задания, выяснить готовность группы к изучению нового материала, определить сформированность основных понятий, усвоение нового учебного материала, который только что был разобран на занятии. Целесообразно использовать фронтальный опрос также перед проведением практических работ, так как он позволяет проверить подготовленность студентов к их выполнению.

Вопросы должны иметь преимущественно поисковый характер, чтобы побуждать студентов к самостоятельной мыслительной деятельности.

Индивидуальный опрос предполагает объяснение, связные ответы студентов на вопрос, относящийся к изучаемому учебному материалу, поэтому он служит важным средством развития речи, памяти, мышления студентов. Чтобы сделать такую проверку более глубокой, необходимо ставить перед студентами вопросы, требующие развернутого ответа.

Вопросы для индивидуального опроса должны быть четкими, ясными, конкретными, емкими, иметь прикладной характер, охватывать основной, ранее пройденный материал программы. Их содержание должно стимулировать студентов логически мыслить, сравнивать, анализировать сущность явлений, доказывать, подбирать убедительные примеры, устанавливать причинно-следственные связи, делать обоснованные выводы и этим способствовать объективному выявлению знаний студентов. Вопросы обычно задают всей группе и после небольшой паузы, необходимой для того, чтобы все студенты поняли его и приготовились к ответу, вызывают для ответа конкретного студента.

Для того чтобы вызвать при проверке познавательную активность студентов всей группы, целесообразно сочетать индивидуальный и фронтальный опрос.

Длительность устного опроса зависит от учебного предмета, вида занятий, индивидуальных особенностей студентов.

В процессе устного опроса преподавателю необходимо побуждать студентов использовать при ответе схемы, графики, диаграммы.

Заключительная часть устного опроса – подробный анализ ответов студентов. Преподаватель отмечает положительные стороны, указывает на недостатки ответов, делает вывод о том, как изучен учебный материал. При оценке ответа учитывает его правильность и полноту, сознательность, логичность изложения материала, культуру речи, умение увязывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

Критерии и шкалы оценивания устного опроса

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Обучающийся отсутствовал на занятии или не принимал участия. Неверные и ошибочные ответы по вопросам, разбираемым на семинаре	«неудовлетворительно»

Обучающийся принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт расплывчатые ответы на вопросы. Описывая тему, путается и теряет суть вопроса. Верность суждений, полнота и правильность ответов – 40-59 %	«удовлетворительно»
Обучающийся принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт ответы на некоторые вопросы, то есть не проявляет достаточно высокой активности. Верность суждений студента, полнота и правильность ответов 60-79%	«хорошо»
Обучающийся демонстрирует знание материала по разделу, основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; дает логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Высокая активность студента при ответах на вопросы преподавателя, активное участие в проводимых дискуссиях. Правильность ответов и полнота их раскрытия должны составлять более 80%	«отлично»

Тестирование. Основное достоинство ***тестовой формы контроля*** – простота и скорость, с которой осуществляется первая оценка уровня обученности по конкретной теме, позволяющая, к тому же, реально оценить готовность к итоговому контролю в иных формах и, в случае необходимости, откорректировать те или иные элементы темы. Тест формирует полноту знаний теоретического контролируемого материала.

Критерии и шкалы оценивания тестов

Критерии оценки при текущем контроле
процент правильных ответов менее 40 (по 5 бальной системе контроля – оценка «неудовлетворительно»);
процент правильных ответов 40 – 59 (по 5 бальной системе контроля – оценка «удовлетворительно»)
процент правильных ответов 60 – 79 (по 5 бальной системе контроля – оценка «хорошо»)
процент правильных ответов 80-100 (по 5 бальной системе контроля – оценка отлично»)

Критерии и шкалы оценивания рефератов (докладов)

Оценка	Профессиональные компетенции	Отчетность
5	Работа выполнена на высоком профессиональном уровне. Полностью соответствует поставленным в задании целям и задачам. Представленный материал в основном верен, допускаются мелкие неточности. Студент свободно отвечает на вопросы, связанные с докладом. Выражена способность к профессиональной адаптации, интерпретации знаний из междисциплинарных областей	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок. Полностью оформлен в соответствии с требованиями.
4	Работа выполнена на достаточно высоком профессиональном уровне, допущены несколько существенных ошибок, не влияющих на результат. Студент отвечает на вопросы, связанные с докладом, но недостаточно полно.	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок, но с некоторыми недоработками.
3	Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом.	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются отдельные

Оценка	Профессиональные компетенции	Отчетность
		недочеты в оформлении.
2 и ниже	Работа выполнена на низком уровне. Допущены грубые ошибки. Ответы на связанные с докладом вопросы обнаруживают непонимание предмета и отсутствие ориентации в материале доклада.	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются существенные недочеты в оформлении.

Критерии и шкалы оценивания решения ситуационных задач

Оценка	Критерии оценки решения задач
«неудовлетворительно»	ответ на вопрос задачи дан не правильный. Объяснение хода ее решения дано неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования (в т.ч. лекционным материалом), без умения схематических изображений и демонстраций на анатомических препаратах или с большим количеством ошибок, ответы на дополнительные вопросы неправильные или отсутствуют
«удовлетворительно»	ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием (в т.ч. лекционным материалом), со значительными затруднениями и ошибками в схематических изображениях и демонстрациях на анатомических препаратах, ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие, с ошибками в деталях
«хорошо»	ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании (в т.ч. из лекционного материала), в схематических изображениях и демонстрациях на анатомических препаратах, ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно четкие
«отлично»	ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями (в т.ч. из лекционного курса), с необходимым схематическими изображениями и демонстрациями на анатомических препаратах, с правильным и свободным владением анатомической терминологией; ответы на дополнительные вопросы верные, четкие

Критерии и шкалы оценивания контрольной работы

Оценка	Критерии оценки контрольной работы
«неудовлетворительно»	отсутствует решение задачи, либо отсутствует обоснование решения, либо решение содержит обоснование, но допущены грубые ошибки, приведшие к абсолютно неверной квалификации; работа выполнена без учета требований к оформлению
«удовлетворительно»	решение содержит обоснование, ход рассуждений в целом верный, но при этом допущены существенные ошибки, студент продемонстрировал недостаточное умение правильно применять знания, полученные в процессе изучения дисциплины, либо работа выполнена при существенной помощи преподавателя; работа выполнена с некоторыми нарушениями требований к оформлению
«хорошо»	решение в целом правильное и обоснованное, но допущены незначительные ошибки либо решение является неполным, допускается незначительная подсказка со стороны преподавателя; работа выполне-

Оценка	Критерии оценки контрольной работы
	на в соответствии с требованиями к оформлению
«отлично»	полное, правильное и обоснованное решение; полностью самостоятельная работа; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению

Оценка знаний студентов по результатам промежуточной аттестации для обучающихся *очной формы*

Количество баллов	Результат
13-15	ставится студенту, ответ которого содержит: глубокое знание программного материала, а также основного содержания и новаций лекционного курса но сравнению с учебной литературой; знание концептуально-понятийного аппарата всего курса; знание монографической литературы по курсу, а также свидетельствует о способности: самостоятельно критически оценивать основные положения курса; увязывать теорию с практикой.
10-12	ставится студенту, ответ которого свидетельствует: о полном знании материала по программе; о знании рекомендованной литературы; а также содержит в целом правильное, но не всегда точное и аргументированное изложение материала.
7-9	ставится студенту, ответ которого содержит: поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии курса; стремление логически четко построить ответ, а также свидетельствует о возможности последующего обучения.
1-6	ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.
0	ставится, если студент не отвечает ни на один из поставленных вопросов или не явился на промежуточную аттестацию.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (по каждому разделу дисциплины).

2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и студентами группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекс мер по устранению недостатков.

3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.

4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание. Так по каждому разделу дисциплины идет накопление знаний, на проверку которых направлены такие оценочные средства как устный опрос и подготовка докладов. Далее проводится задачное обучение, позволяющее оценить не только знания, но умения, навык и опыт применения студентов по их применению. На заключительном этапе проводится тестирование, устный опрос или письменная контрольная работа по разделу.

Промежуточная аттестация осуществляется, в конце каждого семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине в виде проведения экзаменационной процедуры (экзамена), выставления зачета, защиты курсовой работы.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся. Промежуточная аттестация в форме заче-

та проводится в форме компьютерного тестирования или устного опроса, в форме экзамена - в устной форме.

Аттестационные испытания в форме зачета проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические занятия. Аттестационные испытания в форме устного экзамена проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине. Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре.

Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, могут допускаться на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться рабочей программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, калькуляторами.

Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке. При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

Оценка результатов компьютерного тестирования и устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения.

6. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература	Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС
Кравченко, Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия : учебник / Е. С. Кравченко. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2017. — 393 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/166720 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	https://e.lanbook.com/book/166720
Портных, В. В. Стратегия бизнеса : учебное пособие / В. В. Портных. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 276 с. — ISBN 978-5-394-04218-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/277535 — Режим доступа: для авториз. пользователей.	https://e.lanbook.com/book/277535
Дополнительная литература	Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС
Сетевые модели в стратегическом управлении : учебное пособие / А. С. Данилова, С. В. Здрестова-Захаренкова, Н. Н. Гнедых, Т. А. Вашко. — Красноярск : СФУ, 2018. — 176 с. — ISBN 978-5-7638-3777-3. — Текст : электрон-	https://e.lanbook.com/book/157681

ный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/157681 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	
Сиганьков, А. А. Управленческий контроллинг бизнес-процессов : учебное пособие / А. А. Сиганьков. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 66 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/171451 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	https://e.lanbook.com/book/171451

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические рекомендации по работе над конспектом лекций вовремя и после проведения лекции.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых о неаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Методические рекомендации к практическим занятиям с практикоориентированными заданиями.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные опросы. В течение практического занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем, что зачитывается как текущая работа студента и оценивается по критериям, представленным в пунктах 6.4 РПД.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

При подготовке доклада рекомендуется сделать следующее. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с практикой. Подготовить сопроводительную слайд-презентацию и/или демонстрационный раздаточный материал по выбранной теме. Рекомендуется провести дома репетицию выступления с целью отработки речевого аппарата и продолжительности выступления (регламент– 7-10 мин.).

Выполнение индивидуальных типовых задач.

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков студентам могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок.

Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с учебной и научной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на практических занятиях, к контрольным работам, тестированию. Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны быть выполнены также аккуратно, содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим обучающимся.

В процессе работы с учебной и научной литературой обучающийся может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);

- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);

- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);

- создавать конспекты (развернутые тезисы).

Обязательным условием успешного изучения учебной дисциплины является работа с ***научной литературой*** также является важной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к практическим занятиям и зачету.

Научные статьи и монографии по учебной дисциплине можно найти в **ЭБС «Лань» (**www.e.lanbook.com**); Университетская библиотека ONLINE (**http://biblioclub.ru**);** в научной электронной библиотеке **eLIBRARY.RU** (https://elibrary.ru/), в электронной **Библиотеке диссертаций и авторефератов России** (http://www.dslib.net/).

8. КОМПЛЕКТ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, В ТОМ ЧИСЛЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Перечень лицензионного программного обеспечения
Windows 10 Home Get GenuineЛицензия № 66159871от 11.12.2015OPEN96166520ZZE1712
Microsoft Office 2007 Russian Aca-demic OPEN No LevelЛицензия №46119008От 11.11.2009 OPEN66108930ZZE1111
Windows 8.1 Pro-fessionalЛицензия №64865570от 05.03.2015OPEN 94854474ZZE1703
Office Standard2013 Лицензия № 64009631от 28.08.2014OPEN 94014224ZZE1608
Windows 10 ProЛицензия № 66241795 от 28.12.2015 OPEN 96248131ZZE1712 - Office Standard 2016 Лицензия № 66241743 от 28.12.2015 OPEN 96247974ZZE1712 - MS Windows 7 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №1834 от 16.03.2010 ООО «Южная Софтверная компания»
Перечень свободно распространяемого программного обеспечения
Google ChromeСвободно распространяемое ПО, лицензия freeware- Unreal Commander Свободно распространяемое ПО
лицензия freeware- Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение
OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL- Adobe acrobat readerСвободно распространяемое проприетарное программное обеспечение
Zoom, свободно распространяемое ПО, бесплатный тариф
Перечень программного обеспечения отечественного производства
Yandex Browser Свободно распространяемое ПО
Dr. Web Договор № РГ01270055 от 27.01.2020
7-zip Свободно распространяемое ПО,GNU Lesser General Public License

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование помещений	Адрес (местоположение) помещений
Аудитория № 89а Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, трибуна, доска меловая). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования ноутбуки (переносные), (интерактивная доска Smart с проектором); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам - стенды (6).	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул.Кривошлыкова, дом № 27

Windows 10 Pro Лицензия № 66241795 от 28.12.2015 OPEN 96248131ZZE1712 Microsoft Volume Licensing Service Center; Office Standard 2016 Лицензия № 66241743 от 28.12.2015 OPEN 96247974ZZE1712 Microsoft Volume Licensing Service Center; MS Windows 7 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №1834 от 16.03.2010 ООО «Южная Софтверная компания»; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Unreal commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Google ChromeСвободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»	
Аудитория № 49 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, трибуна, доска меловая). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования ноутбуки (переносные), (интерактивная доска Smart с проектором); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам - стенды (6). Windows 10 Pro Лицензия № 66241795 от 28.12.2015 OPEN 96248131ZZE1712 Microsoft Volume Licensing Service Center; Office Standard 2016 Лицензия № 66241743 от 28.12.2015 OPEN 96247974ZZE1712 Microsoft Volume Licensing Service Center; MS Windows 7 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №1834 от 16.03.2010 ООО «Южная Софтверная компания»; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Unreal commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Google ChromeСвободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27
Аудитория № 53 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, трибуна, доска меловая). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - ноутбук (переносной), проектор (переносной), проекционный экран (переносной); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам - стенды (6). Windows 10 Home Get Genuine Лицензия № 66241787 от 28.12.2015 OPEN 96248122ZZE1712 от Microsoft Volume Licensing Service Center; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27
Аудитория № 53а Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, трибуна, доска меловая). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - ноутбук (переносной), проектор (переносной), проекционный экран (переносной); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам - стенды (6). Windows 10 Home Get Genuine Лицензия № 66241787 от 28.12.2015 OPEN	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27

96248122ZZE1712 от Microsoft Volume Licensing Service Center; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License	
Кабинет № 45 Помещение для самостоятельной работы (электронный читальный зал), укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации. Windows 8.1 Лицензия №65429551 от 30.06.2015 OPEN 95436094ZZE1706 от Microsoft Volume Licensing Service Center; Office Standard 2013 Лицензия № 65429549 от 30.06.2015 OPEN 95436094ZZE1706 Microsoft Volume Licensing Service Center; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex Browser Свободно распространяемое ПОYandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «АС «Нагрузка» Договор 8630 от 04.10.2021 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС Деканат Договор №3830-254 от 14 апреля 2024 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС»Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. г между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Система контент – фильтрации SkyDNS (SkyDNS агент) Договор № 2789-24 от 16 мая 2024 г. г. ООО «СкайДНС»; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул.Кривошлыкова, дом № 27
Аудитория № 62 Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования, укомплектованное специализированной мебелью для хранения оборудования (столы). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования: телевизор (переносной) - 1, видеоплейер (переносной) - 1, ноутбук (переносной) - 1, экран (переносной) - 1, проектор (переносной) – 1. Ноутбук DEXP Atlas M15-I5w303 (FHD/IPS) Corei5 1235U/16384/SSD 512/UMA/Wn11/Grey Windows 10 Home Get Genuine Лицензия № 66241787 от 28.12.2015 OPEN 96248122ZZE1712 от Microsoft Volume Licensing Service Center; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Google Chrome Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Unreal Commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО, Inc; ; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул.Кривошлыкова, дом № 27