

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 10:29:35
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.17 Партнерские отношения в предпринимательстве
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление малым бизнесом
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Жукова Алеся Олеговна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

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

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.17 Партнерские отношения в предпринимательстве одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина Б1.В.01.17 Партнерские отношения в предпринимательстве обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
D/01.6 Формирование информационного взаимодействия руководителя с организациями, 07.002 «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 15 июня 2020 года №333н.	ПК-2	Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения	ПК-2.4	Выбирает решения для реализации в составе группы экспертов	<i>ПК-2.4. У-8 Умеет</i> анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества

	ПК-3	Способен консультировать и оказывать методологическую поддержку работникам организации в области управления рисками	ПК-3.4	Отбирает внешних подрядчиков для оказания услуг в области управления рисками	<p><i>ПК-3.4. У-2 Умеет</i> выстраивать коммуникации с руководителями бизнес-процессов</p> <p><i>ПК-3.4. З-1 Знает</i> заинтересованные стороны в области реализации риск-ориентированного подхода к управлению организацией</p>
--	------	---	--------	--	--

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

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 71 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 20 ак.час на лекции и 40 ак.час на практические занятия. 19 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.17 Партнерские отношения в предпринимательстве реализуется на 4-м курсе в 8-м семестре после изучения дисциплин:

- Бренд-менеджмент и брендинг;
- Операционный менеджмент.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПАРТНЕРСТВ И РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ВЫБОР КОНТРАГЕНТА															
Тема 1.1.	Теоретические основы партнерских отношений и риск-менеджмента в предпринимательстве	8	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2	Доклад, Тестирование	

Тема 1.2.	Типология партнерств и критерии выбора партнера с учетом риск-профиля	8	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
Тема 1.3.	Правовое оформление партнерств и распределение рисков в договорной базе	8	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПАРТНЕРСТВАМИ

Тема 2.1.	Управление партнерскими отношениями: структуры, процессы и роли	8	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2.	Экономика партнерств: модели распределения ценности и финансирование	8	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.3.	Коммуникации, корпоративная культура и управление	8	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание

	репутационны ми рисками													
РАЗДЕЛ 3. ДИНАМИКА ПАРТНЕРСТВ: КОНФЛИКТЫ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ														
Тема 3.1.	Управление конflikтами и рисками в партнерских отношениях	8	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.2.	Оценка эффективности партнерских отношений и системы управления рисками	10	2	0	0	6	0	0	0	0	0	0	2	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.3.	Развитие, трансформация и завершение партнерств: управление рисками выхода	13	4	0	0	6	0	0	0	0	0	0	3	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	18	0	Экзамен
Итого		108	20	0	0	40	0	0	2	9	0	18	19	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1.1. Теоретические основы партнерских отношений и риск-менеджмента в предпринимательстве. ПК-2.4. ПК-3.4

Понятие и сущность партнерских отношений. Эволюция подходов: от транзакционных моделей к экосистемному управлению рисками. Интеграция риск-ориентированного подхода в управление партнерствами. Индикатор Формирование концепции привлечения внешних экспертов для идентификации и оценки рисков на этапе создания партнерства.

Тема 1.2. Типология партнерств и критерии выбора партнера с учетом риск-профиля. ПК-2.4. ПК-3.4

Классификация партнерских отношений. Методология выбора партнера: критерии оценки финансовой устойчивости, репутации, ресурсной базы. Организация групповой экспертной работы по оценке стратегической совместимости потенциальных партнеров. Определение необходимости привлечения внешних подрядчиков (консалтинговые агентства, бюро кредитных историй).

Тема 1.3. Правовое оформление партнерств и распределение рисков в договорной базе. ПК-2.4. ПК-3.4

Договорная база партнерских отношений: виды договоров, организационно-правовые формы совместной деятельности. Коллективная экспертиза договорных условий с участием группы специалистов (юристы, финансисты, риск-менеджеры). Отбор юридических и аудиторских подрядчиков для сопровождения сделок и структурирования механизмов распределения рисков.

Тема 2.1. Управление партнерскими отношениями: структуры, процессы и роли. ПК-2.4. ПК-3.4

Модели управления партнерствами. Цикл управления партнерскими отношениями. Участие в составе экспертной группы по разработке регламентов совместного планирования и операционного взаимодействия. Отбор IT-подрядчиков для внедрения цифровых платформ управления партнерствами.

Тема 2.2. Экономика партнерств: модели распределения ценности и финансирование. ПК-2.4. ПК-3.4

Модели распределения доходов, затрат и рисков между партнерами.

Бюджетирование совместных проектов. Экспертная оценка справедливости распределения создаваемой ценности в групповом формате. Отбор финансовых консультантов и оценщиков для обоснования экономических параметров партнерства.

Тема 2.3. Коммуникации, корпоративная культура и управление репутационными рисками. ПК-2.4. ПК-3.4

Роль доверия как ключевого актива партнерства. Построение эффективных коммуникаций. Участие в экспертной группе по управлению культурными различиями и интеграции корпоративных культур. Отбор подрядчиков в области PR, репутационного консалтинга и кросс-культурных коммуникаций для минимизации репутационных рисков.

Тема 3.1. Управление конфликтами и рисками в партнерских отношениях. ПК-2.4. ПК-3.4

Типология конфликтов и рисков в партнерствах. Методы предотвращения и разрешения конфликтов. Коллективная выработка решений по управлению конфликтными ситуациями в составе группы экспертов. Отбор медиаторов, арбитражных управляющих и консультантов по управлению рисками для урегулирования споров.

Тема 3.2. Оценка эффективности партнерских отношений и системы управления рисками. ПК-2.4. ПК-3.4

Система показателей эффективности партнерств. Методы оценки устойчивости и качества партнерских отношений. Участие в экспертной группе по проведению периодического аудита партнерских отношений и оценке эффективности риск-менеджмента. Отбор независимых аудиторов и консалтинговых компаний для внешней оценки эффективности партнерств.

Тема 3.3. Развитие, трансформация и завершение партнерств: управление рисками выхода. ПК-2.4. ПК-3.4

Эволюция партнерских отношений: этапы жизненного цикла. Стратегии развития и процедуры выхода из партнерства. Групповая экспертиза последствий завершения партнерства (раздел активов, интеллектуальной собственности, клиентской базы). Отбор юридических, оценочных и консультационных подрядчиков для сопровождения процедур реструктуризации и выхода из партнерств.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.17 Партнерские отношения в предпринимательстве входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается 	Ответ считается верным, если правильно указана вся

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

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

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

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

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

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

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

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.05 Управленческая аналитика и диагностика деловой активности в непроизводственной сфере используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, контрольные точки):

доклад, тестирование, контрольное задание.

ТЗ – тестовое задание;

КЗ – контрольные задания;

ПЗ – практическое занятие;

Д – доклад;

КТ – контрольные точки.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания тестовых заданий:

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

Критерии оценивания доклада:

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

Критерии оценивания контрольных заданий:

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

	содержащие ошибок.
2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

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

Раздел 1. Концептуальные основы партнерств и риск-ориентированный выбор контрагента.

Тема 1.1. Теоретические основы партнерских отношений и риск-менеджмента в предпринимательстве. ПК-2.4. ПК-3.4

Доклад:

Подготовка докладов «Управление партнерскими отношениями и риск-менеджмент как инструмент обеспечения устойчивости предпринимательской деятельности».

Шесть групповых докладов с обсуждением сущности, целей и задач управления партнерскими отношениями, информационно-аналитического обеспечения выбора и сопровождения партнерств, а также современных методов идентификации, оценки и минимизации рисков для формирования эффективной и безопасной модели взаимодействия с контрагентами.

Тематика докладов:

1. Сущность, цели и задачи управления партнерскими отношениями в системе предпринимательской деятельности: специфика применения партнерского подхода в сравнении с транзакционными (разовыми) сделками и иерархическими формами взаимодействия.

2. Классификация и характеристика внешних и внутренних информационных потоков, выступающих основой для выбора и оценки партнера: источники формирования риск-профиля контрагента (открытые базы данных, кредитные истории, репутационные аудиты), критерии отбора, проблемы актуализации и асимметрии информации.

3. Современные методы и технические средства сбора, обработки, сохранения и передачи информации для формирования достоверной базы по управлению партнерскими рисками (CRM-системы, платформы Due Diligence, сервисы проверки контрагентов (СПАРК, Контур.Фокус), системы

управления договорами и документооборотом).

4. Критерии полноты, достоверности и своевременности при отборе источников информации для оценки партнера: методика проверки надежности контрагента, работа с противоречивыми данными и признаками потенциального оппортунистического поведения.

5. Инструменты и техники аналитической обработки информации о партнерских отношениях: методы оценки кредитного риска, анализа финансовой устойчивости партнера, репутационный скоринг, карты рисков партнерства и методы прогнозирования вероятности конфликта как способы познания и управления межфирменным взаимодействием.

6. Методика сбора и первичной обработки информации о потенциальном партнере в соответствии с поставленными предпринимательскими задачами: этапы контрагента, типичные ошибки при анализе надежности партнера («красные флаги»), применение офисного пакета для расчета интегральных показателей благонадежности и построения матрицы выбора партнера.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Наиболее характерной особенностью транзакционных моделей партнерских отношений является:

- а) долгосрочное стратегическое сотрудничество;
- б) разовые сделки с минимальным уровнем доверия;
- в) совместное управление рисками в рамках экосистемы;
- г) привлечение внешних экспертов на постоянной основе.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К основным характеристикам партнерских отношений в предпринимательстве относятся:

- а) взаимная выгода сторон;
- б) наличие доверия и долгосрочной ориентации;
- в) совместное использование ресурсов и компетенций;
- г) обязательное равенство долей участия;
- д) интеграция риск-менеджмента в совместную деятельность.

Важнейшими этапами эволюции подходов к партнерским отношениям являются:

- а) переход от транзакционных моделей к реляционным;
- б) развитие экосистемного управления рисками;
- в) отказ от любых форм риск-менеджмента;
- г) интеграция риск-ориентированного подхода в управление партнерствами;
- д) привлечение внешних экспертов для оценки рисков.

Ключевыми задачами интеграции риск-ориентированного подхода в

управление партнерствами выступают:

- а) идентификация и совместная оценка рисков;
- б) разработка механизмов распределения рисков между партнерами;
- в) формирование концепции привлечения внешних экспертов;
- г) мониторинг и контроль рисков на всех этапах партнерства;
- д) минимизация уровня доверия между партнерами.

Определите правильную последовательность этапов создания партнерства с позиции риск-менеджмента:

- а) привлечение внешних экспертов для идентификации и оценки рисков;
- б) выбор модели партнерских отношений (транзакционная или экосистемная);
- в) интеграция риск-ориентированного подхода в управление партнерством;
- г) определение понятия, целей и сущности партнерских отношений.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов формирования партнерских отношений с учетом риск-ориентированного подхода

- А) Формирование концепции привлечения внешних экспертов для идентификации и оценки рисков
- Б) Переход к экосистемному управлению партнерскими отношениями
- В) Определение целей и формата партнерства
- Г) Анализ и идентификация рисков потенциального партнерства
- Д) Заключение соглашения и запуск партнерского взаимодействия

Тема 1.2. Типология партнерств и критерии выбора партнера с учетом риск-профиля. ПК-2.4. ПК-3.4

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа

ождается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Типология партнерств — это:

- а) только заключение договоров с поставщиками;
- б) классификация партнерских отношений по различным основаниям (целям, степени интеграции, рискам);
- в) исключительно финансовый анализ контрагента;
- г) нет правильного ответа.

Основным критерием выбора партнера с учетом риск-профиля является:

- а) только самая низкая цена предложения;
- б) комплексная оценка финансовой устойчивости, репутации и стратегической совместимости;
- в) размер уставного капитала партнера;
- г) нет правильного ответа.

Due diligence проводится с целью:

- а) ускорения заключения сделки;
- б) комплексной оценки рисков и надежности потенциального партнера;
- в) только проверки бухгалтерской отчетности;
- г) нет правильного ответа.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К основным критериям оценки партнера относятся:

- а) финансовая устойчивость и платежеспособность;
- б) деловая репутация и история судебных споров;
- в) ресурсная база и технологические возможности;
- г) только географическое расположение офиса;
- д) нет правильного ответа.

При выборе партнера целесообразно привлекать внешних подрядчиков (консалтинговые агентства, бюро кредитных историй) в случаях:

- а) высокой стоимости проекта и значительных рисков;
- б) выхода на новый рынок или работы с иностранным партнером;
- в) недостатка внутренних экспертных ресурсов для проведения due

diligence;

г) при любых мелких закупках товаров.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов выбора партнёра с учетом риск-профиля и процедур due diligence.

А) Определение необходимости привлечения внешних подрядчиков (консалтинговых агентств, бюро кредитных историй) для проведения due diligence

Б) Организация групповой экспертной работы по оценке стратегической совместимости потенциальных партнеров

В) Классификация типов партнерских отношений и предварительное определение форм взаимодействия

Г) Оценка финансовой устойчивости, репутации и ресурсной базы потенциального партнёра

Д) Принятие решения о выборе партнёра на основе комплексной оценки риск-профиля

Контрольные задания:

Задание 1.

Компания планирует долгосрочное стратегическое партнерство с поставщиком комплектующих. Разработайте перечень критериев оценки партнера с учетом риск-профиля и определите, в каких случаях необходимо привлекать внешних подрядчиков для due diligence.

Задание 2.

В составе группы экспертов необходимо оценить стратегическую совместимость двух потенциальных партнеров для создания совместного предприятия. Выработайте гипотезу решения и предложите порядок организации экспертной работы.

Тема 1.3. Правовое оформление партнерств и распределение рисков в договорной базе. ПК-2.4. ПК-3.4

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов правового оформления партнерских отношений и распределения рисков.

А) Отбор юридических и аудиторских подрядчиков для сопровождения сделок и структурирования механизмов распределения рисков

Б) Выбор организационно-правовой формы совместной деятельности и типа договора

В) Коллективная экспертиза договорных условий с участием юристов, финансистов и риск-менеджеров

Г) Формирование договорной базы партнерских отношений

Д) Согласование и фиксация условий распределения рисков в договоре

Тест 4. Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

№	Термин		Определение
1	Договор простого товарищества	А	Форма совместной деятельности без образования юридического лица, при которой стороны объединяют вклады и совместно действуют для достижения общей цели
2	Договор о совместной деятельности	Б	Организационно-правовая форма, предусматривающая создание нового самостоятельного юридического лица для реализации совместного проекта
3	Корпоративный договор	В	Соглашение участников хозяйственного общества, определяющее порядок осуществления ими корпоративных прав и обязанностей
4	Договор франчайзинга (коммерческой концессии)	Г	Договор, регулирующий отношения по передаче комплекса исключительных прав, включая товарный знак, для ведения предпринимательской деятельности

№	Термин		Определение
5	Распределение рисков в договорной базе	Д	Механизм, при котором стороны договора определяют, кто и в каком объёме несёт ответственность за наступление тех или иных негативных событий
6	Коллективная экспертиза договорных условий	Е	Совместный анализ проекта договора группой специалистов (юристы, финансисты, риск-менеджеры, технологи) для выявления и минимизации правовых и финансовых рисков
7	Организационно-правовые формы совместной деятельности	Ж	Формы объединения усилий партнёров: простое товарищество, ООО, АО, консорциум, стратегический альянс и др.
8	Отбор юридических и аудиторских подрядчиков	З	Процедура выбора внешних специалистов и организаций для юридического сопровождения и аудита сделок и механизмов распределения рисков
9	Механизмы распределения рисков	И	Инструменты, включающие неустойки, поручительства, банковские гарантии, страхование, оговорки об освобождении от ответственности и лимиты ответственности
10	Договор консорциума	К	Временное объединение юридических лиц для совместной реализации крупного проекта (часто в сфере строительства, НИОКР или государственных закупок) без образования нового юридического лица

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

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – термины; список 2 – определения.

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

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

реализации крупного инфраструктурного проекта.

а) Назовите не менее трёх возможных организационно-правовых форм совместной деятельности.

б) Для каждой формы укажите один основной способ распределения рисков.

в) Предложите состав группы специалистов для проведения коллективной экспертизы договорных условий.

Задание 2.

Компания планирует заключение долгосрочного партнёрского договора с поставщиком критически важного оборудования.

Выполните следующее:

а) Предложите не менее двух механизмов распределения рисков, которые целесообразно включить в договор.

б) Опишите процедуру отбора юридического и аудиторского подрядчика для сопровождения сделки.

в) Сформулируйте ожидаемые результаты успешного правового оформления партнёрства и распределения рисков (не менее 3).

Раздел 2. Организационно-экономический механизм управления партнёрствами.

Тема 2.1. Управление партнёрскими отношениями: структуры, процессы и роли. ПК-2.4. ПК-3.4

Тестовое задание:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Управление партнёрскими отношениями определяется как:

а) только процесс закупки товаров у поставщиков,

б) систематическая деятельность по построению, развитию и поддержанию долгосрочных взаимовыгодных отношений с партнёрами на основе согласованных структур, процессов и ролей,

в) исключительно юридическое сопровождение контрактов.

Цикл управления партнёрскими отношениями включает в себя:

а) только этап заключения договора,

- б) только контроль выполнения обязательств,
- в) идентификацию партнеров, выбор, развитие отношений, мониторинг, оценку и завершение/обновление отношений,
- г) исключительно финансовые расчеты между сторонами.

Основной целью управления партнерскими отношениями является:

- а) минимизация количества партнеров,
- б) максимизация разовых сделок,
- в) сокращение затрат на коммуникации,
- г) создание устойчивых, взаимовыгодных и долгосрочных отношений через четкие структуры, процессы, роли и цифровые платформы.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

В качестве основных элементов управления партнерскими отношениями выступают:

- а) модели управления партнерствами,
- б) цикл управления партнерскими отношениями,
- в) только заключение разовых договоров поставки,
- г) разработка регламентов совместного планирования и операционного взаимодействия,
- д) отбор IT-подрядчиков для внедрения цифровых платформ управления партнерствами,
- е) определение структур, процессов и ролей в партнерских отношениях.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов управления партнерскими отношениями в рамках организационных и цифровых моделей

А) Отбор IT-подрядчиков для внедрения цифровых платформ управления партнерствами

Б) Участие экспертной группы в разработке регламентов совместного планирования и операционного взаимодействия

В) Формирование моделей управления партнерскими отношениями

Г) Организация процессов совместного планирования и операционного взаимодействия

Д) Реализация цикла управления партнерскими отношениями на основе утвержденных регламентов

Тест 4. Установите соответствие между показателем и его характеристикой.

№	Показатель		Характеристика
1	Модель управления партнерствами	А	Процесс согласования целей, ресурсов и планов между участниками партнерства
2	Цикл управления партнерскими отношениями	Б	Структурированная система организации взаимодействия участников партнерской сети
3	Экспертная группа	В	Процедура выбора поставщика ИТ-решений на основе критериев эффективности и надежности
4	Регламент совместного планирования	Г	Группа специалистов, участвующая в разработке правил и регламентов взаимодействия
5	Операционное взаимодействие партнеров	Д	Информационная система для координации, управления и мониторинга партнерских связей
6	Совместное планирование	Е	Организация, предоставляющая ИТ-решения для цифровизации партнерского взаимодействия
7	ИТ-подрядчик	Ж	Последовательность этапов взаимодействия партнеров от установления до завершения сотрудничества
8	Отбор ИТ-подрядчиков	З	Совокупность процессов, структур и инструментов для управления взаимодействием организаций
9	Цифровая платформа управления партнерствами	И	Текущая совместная деятельность партнеров по выполнению задач и обмену ресурсами
10	Управление партнерскими отношениями	К	Документ, определяющий порядок согласования планов между партнерами

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

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

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

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

Компания проводит оценку эффективности управления партнерскими отношениями. В базисном периоде средний срок выполнения совместных заказов с ключевыми партнерами составлял 18 дней, уровень удовлетворенности партнеров (по результатам опроса) — 72 %. После внедрения цифровой платформы управления партнерствами и утверждения регламентов совместного планирования в отчетном периоде срок выполнения заказов сократился до 11 дней, а уровень удовлетворенности вырос до 89 %. Количество совместных заказов в год — 480.

Определите влияние факторов совершенствования процессов и цифровизации на динамику эффективности партнерских отношений (экстенсивный и интенсивный факторы).

Тема 2.2. Экономика партнерств: модели распределения ценности и финансирование. ПК-2.4. ПК-3.4

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Модель распределения ценности в партнерстве предполагает:

- а) распределение только прибыли между участниками,
- б) распределение доходов, затрат и рисков между партнерами,
- в) передачу всей прибыли одному участнику.

Справедливость распределения ценности в партнерстве оценивается на основе:

- а) личных предпочтений руководителя,

- б) вклада сторон, рисков и создаваемой добавленной стоимости,
- в) случайного выбора.

Бюджетирование совместного проекта направлено на:

- а) учет и планирование доходов и расходов проекта,
- б) только учет налогов,
- в) разработку маркетинговых слоганов.

Распределение рисков в партнерстве необходимо для:

- а) полного исключения неопределенности,
- б) справедливого закрепления ответственности между сторонами,
- в) передачи всех рисков одному партнеру.

Финансирование партнерских проектов может осуществляться за счет:

- а) собственных и заемных средств партнеров,
- б) только государственных субсидий,
- в) исключительно личных средств одного участника.

Экспертная оценка распределения ценности включает:

- а) анализ вклада сторон и их доли в создаваемой стоимости,
- б) только анализ бухгалтерской отчетности,
- в) игнорирование рисков.

Привлечение финансовых консультантов необходимо для:

- а) обоснования экономических параметров партнерства,
- б) проведения корпоративных мероприятий,
- в) разработки рекламных кампаний.

К показателям оценки партнерства относятся:

- а) ROI, NPV, распределение прибыли,
- б) только численность персонала,
- в) количество офисов компании.

Одной из моделей распределения доходов является:

- а) пропорциональное распределение по вкладу,
- б) случайное распределение,
- в) равное распределение без учета вклада.

Финансовая прозрачность партнерства достигается за счет:

- а) открытого учета доходов, затрат и результатов,
- б) сокрытия информации между партнерами,
- в) отсутствия отчетности.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К моделям распределения ценности в партнерстве относятся:

- а) пропорциональное распределение по вкладу,
- б) фиксированное распределение,
- в) распределение с учетом рисков,
- г) случайное распределение.

К элементам бюджетирования совместного проекта относятся:

- а) планирование доходов,
- б) учет затрат,
- в) контроль исполнения бюджета,
- г) разработка фирменного стиля.

К критериям оценки справедливости распределения ценности относятся:

- а) вклад участников,
- б) уровень принимаемых рисков,
- в) создаваемая добавленная стоимость,
- г) личные симпатии участников.

При выборе финансовых консультантов учитываются:

- а) опыт и квалификация,
- б) репутация,
- в) стоимость услуг,
- г) личные связи без оценки компетенций.

К источникам финансирования партнерских проектов относятся:

- а) собственные средства,
- б) заемные средства,
- в) инвестиции третьих лиц,
- г) только внутренние резервы одного партнера.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов формирования

экономической модели партнерства и распределения ценности.

А) Отбор финансовых консультантов и оценщиков для обоснования экономических параметров партнерства

Б) Разработка моделей распределения доходов, затрат и рисков между партнерами

В) Экспертная оценка справедливости распределения создаваемой ценности в групповом формате

Г) Формирование бюджета совместных проектов

Д) Финальное согласование экономических условий партнерства между сторонами

Тест 4. Установите соответствие между показателем и его характеристикой.

№	Показатель		Характеристика
1	Модель распределения доходов	А	Механизм согласования и распределения расходов между партнерами
2	Модель распределения затрат	Б	Обеспечение денежных потоков, необходимых для реализации совместных инициатив
3	Модель распределения рисков	В	Процедура анализа и оценки справедливости распределения созданной ценности
4	Бюджетирование совместных проектов	Г	Подход к распределению прибыли между участниками партнерства в соответствии с вкладом
5	Финансирование партнерства	Д	Эксперт, выполняющий оценку экономической эффективности и параметров партнерства
6	Экономика партнерств	Е	Специалист, помогающий обосновать финансовые решения в партнерских проектах
7	Экспертная оценка справедливости распределения ценности	Ж	Совокупность экономических отношений между участниками партнерской сети
8	Групповой формат оценки	З	Система распределения возможных потерь и неопределенности между участниками

№	Показатель		Характеристика
9	Финансовый консультант	И	Коллективное обсуждение и согласование оценок между участниками группы
10	Оценщик экономических параметров	К	Процесс планирования и распределения финансовых ресурсов проекта

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

Два партнера реализуют совместный проект.

Партнер А инвестирует 6 млн руб., партнер Б — 4 млн руб.

Ожидаемая прибыль проекта — 5 млн руб.

Риски распределяются следующим образом: партнер А принимает 60% рисков, партнер Б — 40%.

Рассчитайте:

распределение прибыли пропорционально инвестициям;

распределение прибыли с учетом рисков (вес: 50% инвестиции, 50% риски);

сделайте вывод о справедливости распределения.

Тема 2.3. Коммуникации, корпоративная культура и управление репутационными рисками. ПК-2.4. ПК-3.4

Тестовое задание:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Доверие в партнерстве прежде всего означает:

- а) формальное соблюдение договоров,
- б) уверенность сторон в надежности и предсказуемости друг друга,
- в) полный контроль всех действий партнера,
- г) минимизацию взаимодействия.

Основная цель управления корпоративной культурой:

- а) формирование единой системы ценностей и поведения сотрудников,
- б) увеличение количества отчетов,
- в) контроль рабочего времени,
- г) сокращение персонала.

Репутационный риск — это:

- а) вероятность финансовых потерь из-за изменения курса валют,
- б) риск ухудшения восприятия компании со стороны стейкхолдеров,
- в) риск снижения производительности оборудования,
- г) риск увеличения налогов.

Антикризисные коммуникации применяются:

- а) только в стабильной ситуации,
- б) при возникновении угроз репутации и кризисных событий,
- в) исключительно для внутренней отчетности,
- г) при планировании бюджета.

Ключевой критерий выбора PR-подрядчика:

- а) минимальная цена,
- б) подтвержденная экспертиза и успешные кейсы,
- в) личные связи,
- г) географическое расположение офиса.

Интеграция корпоративных культур в партнерстве необходима для:

- а) устранения различий между сотрудниками,
- б) повышения эффективности взаимодействия и снижения конфликтов,
- в) полного подчинения одной культуры другой,
- г) сокращения коммуникаций.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К ключевым элементам эффективных коммуникаций в партнерстве относятся:

- а) прозрачность обмена информацией,
- б) регулярная обратная связь,
- в) сокрытие проблемных вопросов,
- г) согласованность каналов коммуникации,

д) игнорирование культурных различий.

Доверие как ключевой актив партнерства формируется за счет:

- а) выполнения обязательств сторонами,
- б) открытости и честности,
- в) одностороннего принятия решений,
- г) предсказуемости поведения партнеров,
- д) сокрытия информации.

К факторам формирования корпоративной культуры относятся:

- а) ценности и нормы поведения,
- б) стиль управления,
- в) система мотивации,
- г) случайные решения сотрудников,
- д) внутренние коммуникации.

Управление репутационными рисками включает:

- а) мониторинг информационного поля,
- б) разработку PR-стратегии,
- в) игнорирование негативных отзывов,
- г) антикризисные коммуникации,
- д) взаимодействие со стейкхолдерами.

При отборе подрядчиков в области PR и репутационного консалтинга учитываются:

- а) опыт и портфолио,
- б) репутация на рынке,
- в) стоимость услуг,
- г) отсутствие экспертизы в отрасли,
- д) наличие успешных кейсов.

К инструментам управления кросс-культурными коммуникациями относятся:

- а) обучение сотрудников межкультурному взаимодействию,
- б) разработка единых стандартов коммуникации,
- в) игнорирование культурных различий,
- г) использование медиаторов и фасилитаторов,
- д) внедрение корпоративных ценностей.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов управления коммуникациями и репутационными рисками в партнерских отношениях.

А) Отбор подрядчиков в области PR, репутационного консалтинга и кросс-культурных коммуникаций

Б) Формирование доверия как ключевого актива партнерских отношений

В) Участие экспертной группы в управлении культурными различиями и интеграции корпоративных культур

Г) Построение системы эффективных коммуникаций между партнерами

Д) Управление репутационными рисками на основе согласованных коммуникационных практик

Тест 4. Установите соответствие между статьей калькуляции и ее содержанием.

№	Статья калькуляции		Содержание
1	Доверие в партнерстве	А	Риски потери деловой репутации вследствие негативных информационных или поведенческих факторов
2	Корпоративная культура	Б	Группа специалистов, разрабатывающая подходы к согласованию культурных различий
3	Кросс-культурные коммуникации	В	Ключевой нематериальный актив партнерства, обеспечивающий устойчивость взаимодействия
4	Репутационные риски	Г	Организация, обеспечивающая PR-сопровождение и формирование публичного имиджа
5	PR-подрядчик	Д	Система координации потоков информации для эффективного взаимодействия партнеров
6	Репутационный консалтинг	Е	Система ценностей, норм и правил поведения внутри организации
7	Коммуникационная стратегия	Ж	Профессиональная деятельность по анализу и снижению угроз репутации
8	Экспертная группа по интеграции культур	З	Процесс согласования и объединения ценностей, норм и практик разных организаций

№	Статья калькуляции		Содержание
9	Управление коммуникациями	И	Процесс взаимодействия между участниками из разных культурных и деловых сред
10	Интеграция корпоративных культур	К	Планирование и организация информационного обмена между участниками партнерства

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

В международном партнерском проекте участвуют две компании с разной корпоративной культурой.

В результате возникают задержки в коммуникациях, недопонимание и снижение доверия.

Количество конфликтных ситуаций выросло на 30%, сроки согласования решений увеличились с 2 до 5 дней.

Задание 2.

Компания столкнулась с репутационным кризисом: в СМИ и социальных сетях распространилась негативная информация о партнерском проекте.

Отсутствует единая PR-стратегия, реакции запаздывают, подрядчики не координируются.

Требуется:

определить причины возникновения репутационного риска;
предложить мероприятия по управлению репутацией.

Раздел 3. Динамика партнерств: конфликты, оценка эффективности и управление жизненным циклом.

Тема 3.1. Управление конфликтами и рисками в партнерских отношениях. ПК-2.4. ПК-3.4

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа

ождается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Конфликт интересов в партнерстве — это:

а) ситуация, при которой цели и интересы участников противоречат друг другу,

б) обычное распределение задач,

в) отсутствие коммуникации,

г) финансовый учет затрат.

Основной целью управления конфликтами является:

а) полное устранение всех разногласий любой ценой,

б) эффективное разрешение конфликтов с минимальными потерями для партнерства,

в) усиление конкуренции между сторонами,

г) передача ответственности третьим лицам.

Медиация — это:

а) судебное разбирательство между сторонами,

б) одностороннее решение конфликта руководителем,

в) процесс урегулирования спора с участием нейтрального посредника,

г) отказ от взаимодействия.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К основным типам конфликтов в партнерских отношениях относятся:

а) ресурсные конфликты,

б) ценностные и культурные конфликты,

в) исключительно личные конфликты,

г) конфликт интересов,

д) коммуникационные конфликты,

е) конфликты, связанные с распределением результатов.

К ключевым видам рисков в партнерстве относятся:

а) финансовые риски,

б) репутационные риски,

в) операционные риски,

- г) исключительно природные риски,
- д) правовые риски,
- е) риски неэффективных коммуникаций.

Методы предотвращения конфликтов включают:

- а) формализацию договоренностей,
- б) установление прозрачных правил взаимодействия,
- в) игнорирование потенциальных проблем,
- г) регулярные коммуникации,
- д) распределение ответственности и рисков,
- е) отказ от контроля.

К методам разрешения конфликтов относятся:

- а) переговоры,
- б) медиация,
- в) арбитраж,
- г) уклонение от решения,
- д) компромисс,
- е) эскалация без анализа.

При выборе медиаторов и консультантов учитываются:

- а) опыт разрешения аналогичных конфликтов,
- б) независимость и нейтральность,
- в) профессиональная репутация,
- г) отсутствие компетенций,
- д) стоимость услуг,
- е) наличие успешных кейсов.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов управления конфликтами и рисками в партнерских отношениях.

А) Отбор медиаторов, арбитражных управляющих и консультантов по управлению рисками для урегулирования споров

Б) Типологизация конфликтов и идентификация потенциальных рисков в партнерских отношениях

В) Коллективная выработка решений по управлению конфликтными ситуациями в составе группы экспертов

Г) Применение методов предотвращения и разрешения конфликтов в

партнерской среде

Д) Урегулирование спорных ситуаций и стабилизация партнерских отношений

Тест 4. Установите соответствие между коэффициентом и его нормативным значением.

№	Коэффициент		Нормативное значение
1	Конфликт в партнерских отношениях	А	Действия, направленные на снижение вероятности возникновения конфликтов
2	Риск в партнерстве	Б	Возможность возникновения неблагоприятных событий, влияющих на результаты партнерства
3	Типология конфликтов	В	Нейтральная сторона, помогающая участникам конфликта достичь соглашения
4	Методы предотвращения конфликтов	Г	Процесс совместного обсуждения и принятия решений группой специалистов
5	Методы разрешения конфликтов	Д	Классификация конфликтов по причинам, уровню и участникам
6	Коллективная выработка решений	Е	Эксперт, анализирующий риски и предлагающий меры по их снижению в партнерстве
7	Экспертная группа по конфликтам	Ж	Столкновение интересов, целей или позиций между участниками партнерства
8	Медиатор	З	Специалист, осуществляющий управление процедурой урегулирования споров и контролем процесса
9	Арбитражный управляющий	И	Группа экспертов, разрабатывающая подходы к урегулированию конфликтных ситуаций
10	Консультант по управлению рисками	К	Способы урегулирования споров и устранения противоречий между сторонами

Контрольные задания:

Задание 1.

В партнерском проекте участвуют две компании.

Количество конфликтных ситуаций увеличилось с 6 до 15 в квартал.

Средние потери от одного конфликта (задержки, штрафы, упущенная выгода) составляют 120 тыс. руб.

После внедрения системы управления конфликтами (регламенты, медиация, регулярные встречи) количество конфликтов снизилось до 7 в квартал.

Определите:

экономический эффект от внедрения системы управления конфликтами;

снижение уровня конфликтности (в %);

сделайте вывод об эффективности внедренных мер.

Тема 3.2. Разработка операционной стратегии компании. ПК-2.1. ПК-3.3

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Операционная стратегия компании является:

- а) самостоятельной стратегией, не связанной с корпоративной,
- б) частью корпоративной стратегии, определяющей способы достижения конкурентных преимуществ через операционную деятельность,
- в) только тактическим планом на один год.

Ключевыми приоритетами (операционными конкурентными приоритетами) являются:

- а) издержки, качество, скорость (время) и гибкость,
- б) только маркетинг и финансы,
- в) исключительно инновации в продукте.

Согласование операционной стратегии с рыночными требованиями означает:

- а) приведение операционных возможностей компании в соответствие с ожиданиями целевых потребителей,
- б) полное копирование стратегии основного конкурента,
- в) снижение всех затрат независимо от качества.

Анализ решений при разработке операционной стратегии проводится с целью:

- а) оценки степени достижения целевых операционных показателей,
- б) только проверки соответствия законодательству,
- в) расчета налоговой нагрузки.

Стратегия операционных издержек направлена на:

- а) достижение лидерства по минимальной себестоимости при приемлемом качестве,
- б) максимальное повышение качества независимо от затрат,
- в) увеличение скорости доставки продукции.

Цифровые технологии при разработке операционной стратегии используются для:

- а) сбора и анализа данных о рыночных требованиях и внутренних возможностях компании,
- б) только создания презентаций,
- в) ведения исключительно бухгалтерского учета.

Программные продукты для стратегического моделирования позволяют:

- а) проводить сценарное планирование и оценивать влияние различных операционных стратегий на результаты компании,
- б) только оформлять кадровые документы,
- в) управлять только складскими остатками.

Развитие риск-ориентированного управления при реализации операционной стратегии включает:

- а) обучение сотрудников выявлению и управлению операционными рисками,
- б) отказ от планирования,
- в) только внешний аудит раз в год.

Гибкость как операционный приоритет подразумевает:

- а) способность компании быстро адаптироваться к изменениям спроса, ассортимента и технологий,
- б) производство только стандартной продукции в больших объемах,
- в) минимизацию затрат на обучение персонала.

Скорость (time-based strategy) как приоритет операционной стратегии направлена на:

- а) сокращение времени выполнения заказов, производственного цикла и вывода новых продуктов на рынок,
- б) исключительно на снижение цены,
- в) повышение только финансовых показателей.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Ключевыми приоритетами операционной стратегии являются:

- а) минимизация издержек,
- б) обеспечение высокого качества,
- в) повышение скорости операций,
- г) увеличение численности персонала.

При разработке операционной стратегии применяются:

- а) цифровые технологии для анализа рыночных требований,
- б) программные продукты для сценарного моделирования,
- в) анализ внутренних возможностей компании,
- г) только традиционные бумажные планы.

Развитие культуры риск-ориентированного управления предусматривает:

- а) обучение представителей бизнес-процессов,
- б) создание системы выявления и минимизации операционных рисков,
- в) интеграцию риск-менеджмента в процесс разработки и реализации стратегии,
- г) игнорирование рисков для ускорения принятия решений.

Контрольные задания:

Задание 1.

Компания работает на рынке мебели среднего ценового сегмента. Рыночные требования: высокое качество, срок изготовления заказа — не более 14 дней, цена ниже средней по рынку на 8–10%. Текущие операционные показатели: производственный цикл — 21 день, уровень брака — 6,2%, себестоимость выше рыночной на 12%.

Проанализируйте текущую ситуацию и предложите приоритеты операционной стратегии компании. Обоснуйте выбор 2–3 ключевых приоритетов и целевые показатели на ближайший год.

Тема 3.3. Оценка эффективности партнерских отношений и системы управления рисками. ПК-2.4. ПК-3.4

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Оценка эффективности партнерских отношений направлена на:

- а) только анализ финансовой отчетности,
- б) комплексную оценку результатов взаимодействия, распределения ценности и уровня рисков,
- в) исключительно контроль численности персонала.

Система показателей эффективности партнерства включает:

- а) только показатели прибыли,
- б) финансовые, операционные и качественные показатели взаимодействия,
- в) исключительно маркетинговые метрики.

Оценка устойчивости партнерства предполагает:

- а) анализ способности партнерства сохранять эффективность в условиях неопределенности,
- б) только анализ текущих доходов,
- в) игнорирование внешних факторов.

Качество партнерских отношений определяется:

- а) уровнем доверия, прозрачности и эффективности коммуникаций,
- б) исключительно юридическими документами,
- в) количеством сотрудников.

Аудит партнерских отношений проводится с целью:

- а) выявления проблем и повышения эффективности взаимодействия,
- б) только проверки бухгалтерии,
- в) сокращения персонала.

Независимые аудиторы и консультанты привлекаются для:

- а) объективной оценки эффективности партнерства и системы управления рисками,
- б) проведения корпоративных мероприятий,
- в) замены руководства компании.

Риск-менеджмент в партнерстве направлен на:

- а) выявление, оценку и минимизацию рисков взаимодействия,
- б) полное исключение всех рисков,

в) только страхование.

Ключевым показателем эффективности партнерства является:

- а) только объем инвестиций,
- б) достижение совместных целей и сбалансированное распределение результатов,
- в) количество встреч партнеров.

Мониторинг партнерских отношений предполагает:

- а) регулярный сбор и анализ показателей эффективности,
- б) проведение разовой оценки,
- в) отсутствие контроля.

Интеграция риск-менеджмента в партнерство означает:

- а) включение оценки рисков во все процессы взаимодействия,
- б) игнорирование рисков при принятии решений,
- в) передачу всех рисков третьим лицам.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К показателям эффективности партнерства относятся:

- а) финансовые результаты (ROI, прибыль),
- б) уровень доверия между партнерами,
- в) эффективность коммуникаций,
- г) количество сотрудников,
- д) достижение стратегических целей.

Методы оценки устойчивости партнерских отношений включают:

- а) анализ рисков и их влияния,
- б) оценку стабильности результатов,
- в) анализ внешней среды,
- г) игнорирование неопределенности.

К инструментам оценки качества партнерства относятся:

- а) опросы и интервью участников,
- б) анализ KPI,
- в) аудит процессов взаимодействия,
- г) случайные наблюдения без системы.

При выборе независимых аудиторов учитываются:

- а) опыт и квалификация,
- б) независимость,
- в) репутация,
- г) отсутствие опыта в отрасли.

К элементам системы управления рисками относятся:

- а) идентификация рисков,
- б) оценка вероятности и последствий,
- в) разработка мер реагирования,
- г) игнорирование рисков.

Контрольные задания:

Задание 1.

В партнерском проекте оцениваются следующие показатели:

ROI — 18% (план — 20%),

доля выполненных обязательств — 82% (план — 95%),

уровень доверия (по результатам опроса) — 6,5 из 10 (целевой — 8),

количество конфликтов — 12 в квартал (норма — не более 5).

Проанализируйте текущую ситуацию и:

определите ключевые проблемы партнерства;

предложите 2–3 приоритета повышения эффективности;

сформулируйте целевые показатели на ближайший период.

Задание 2.

Группе экспертов поручено провести аудит партнерских отношений и оценку эффективности системы управления рисками.

Выявлено: отсутствует единая система KPI, риск-менеджмент носит формальный характер, внешняя оценка не проводилась.

Требуется:

обосновать необходимость регулярного аудита партнерства;

предложить 2 сценария развития системы оценки эффективности.

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

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

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,05	5
КТ 2	100	0,05	5
КТ 3	100	0,05	5
Итого:	x	0,15	15

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

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

КТ – 1.

Доклад:

Тематика докладов:

1. Определение целей и задач менеджмента.
2. Понятие стейкхолдеров.
3. Идентификация и классификация стейкхолдеров в бизнес-планировании.
4. Формирование структуры бизнес-плана под целевую аудиторию.
5. Основные разделы бизнес-плана.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1. Выбор нескольких правильных ответов

Задание 1.1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К основным видам договоров, используемых при оформлении партнерских отношений, относятся:

- а) договор поставки
- б) договор подряда
- в) договор простого товарищества
- г) договор аренды
- д) договор о совместной деятельности

Задание 1.2.

Организационно-правовые формы совместной деятельности партнеров включают:

- а) договор простого товарищества
- б) создание общества с ограниченной ответственностью
- в) создание акционерного общества
- г) заключение договора комиссии
- д) создание автономной некоммерческой организации

Задание 1.3.

Основные цели правового оформления партнерств:

- а) четкое распределение прав и обязанностей сторон
- б) минимизация и распределение рисков
- в) определение порядка разрешения споров
- г) максимизация налоговой нагрузки
- д) фиксация механизмов контроля и отчетности

Задание 1.4.

Участники коллективной экспертизы договорных условий:

- а) юристы
- б) финансисты
- в) риск-менеджеры
- г) маркетологи
- д) специалисты по закупкам

Задание 1.5.

К механизмам распределения рисков в договорной базе относятся:

- а) условия о форс-мажоре
- б) положения об ответственности сторон
- в) механизмы страхования рисков
- г) порядок изменения и расторжения договора
- д) штрафные санкции и неустойки

Задание 1.6.

Критерии отбора юридических и аудиторских подрядчиков для сопровождения сделок:

- а) опыт работы в соответствующей отрасли
- б) наличие квалифицированных специалистов
- в) репутация и отзывы
- г) самая низкая цена независимо от качества
- д) наличие профессионального страхования ответственности

Задание 1.7.

Основные риски, распределяемые в договорной базе партнерств:

- а) кредитные риски
- б) операционные риски
- в) юридические и регуляторные риски
- г) рыночные риски
- д) репутационные риски

Задание 1.8.

Элементы структурирования механизмов распределения рисков:

- а) определение пределов ответственности каждой стороны
- б) использование обеспечительных мер (залог, поручительство)
- в) установление процедур досудебного урегулирования
- г) полное переключивание всех рисков на одну сторону
- д) включение условий о конфиденциальности

Задание 1.9.

Задачи коллективной экспертизы договорных условий:

- а) выявление скрытых рисков
- б) оценка финансовых последствий условий договора
- в) проверка соответствия нормам законодательства
- г) ускоренное согласование без глубокого анализа
- д) балансирование интересов всех сторон

Задание 1.10.

Направления развития культуры риск-ориентированного подхода при оформлении партнерств:

- а) обучение сотрудников работе с договорными рисками

- б) внедрение стандартных чек-листов экспертизы договоров
- в) регулярный аудит договорной базы
- г) игнорирование мнения риск-менеджеров
- д) формирование матрицы распределения рисков по типам договоров

ТЕСТ 2. Установление последовательности

Задание 2.1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов коллективной экспертизы договорных условий:

- а) привлечение специалистов (юристы, финансисты, риск-менеджеры)
- б) предварительный анализ проекта договора
- в) выявление и оценка рисков
- г) выработка рекомендаций по корректировке условий
- д) окончательное согласование и утверждение договора

Задание 2.2.

Установите последовательность действий при отборе юридических и аудиторских подрядчиков:

- а) формирование критериев отбора
- б) объявление тендера или запрос предложений
- в) оценка квалификации и опыта кандидатов
- г) проведение переговоров и проверка рекомендаций
- д) заключение договора на сопровождение сделки

Задание 2.3.

Определите последовательность структурирования распределения рисков в договоре:

- а) идентификация всех возможных рисков
- б) оценка вероятности и влияния рисков
- в) определение оптимального распределения рисков между сторонами
- г) закрепление механизмов распределения в договоре
- д) мониторинг и контроль исполнения рискованных положений

Задание 2.4.

Установите последовательность разработки договорной базы партнерских отношений:

- а) определение целей и форм совместной деятельности

- б) выбор оптимальной организационно-правовой формы
- в) подготовка проекта договора
- г) проведение коллективной экспертизы
- д) подписание и регистрация (при необходимости)

Задание 2.5.

Определите последовательность управления рисками через договорные механизмы:

- а) выявление рисков на стадии переговоров
- б) включение защитных условий в договор
- в) установление процедур контроля и отчетности
- г) определение ответственности за нарушение условий
- д) регулярный мониторинг исполнения договора

Задание 2.6.

Установите последовательность формирования культуры риск-ориентированного управления договорной базой:

- а) разработка политики управления договорными рисками
- б) обучение специалистов навыкам экспертизы договоров
- в) внедрение инструментов и шаблонов риск-анализа
- г) интеграция риск-менеджмента в процесс согласования договоров
- д) проведение регулярных аудитов и совершенствование процессов

КТ – 2

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1. Выбор нескольких вариантов ответов

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Задание 1.1.

К основным методам расчета производственной мощности относятся:

- а) по ведущему оборудованию
- б) по производственной площади
- в) по трудоемкости продукции
- г) по объему складских помещений
- д) по пропускной способности всего технологического потока

Задание 1.2.

Факторы, непосредственно влияющие на величину производственной мощности:

- а) количество и техническое состояние оборудования
- б) прогрессивность применяемых технологий
- в) квалификация и численность персонала
- г) уровень организации труда и производства
- д) ассортиментная политика маркетинга

Задание 1.3.

Показатели, характеризующие использование производственной мощности:

- а) коэффициент экстенсивной загрузки
- б) коэффициент интенсивной загрузки
- в) интегральный коэффициент использования мощности
- г) коэффициент сменности оборудования
- д) коэффициент рентабельности производства

Задание 1.4.

К ключевым направлениям развития производственных мощностей относятся:

- а) техническое перевооружение
- б) реконструкция и модернизация
- в) новое строительство
- г) увеличение численности административного персонала
- д) расширение номенклатуры выпускаемой продукции

Задание 1.5.

Цифровые технологии, применяемые для моделирования и оптимизации загрузки производственных мощностей:

- а) системы имитационного моделирования
- б) MES-системы (Manufacturing Execution Systems)
- в) APS-системы (Advanced Planning and Scheduling)
- г) системы Business Intelligence
- д) текстовые процессоры

Задание 1.6.

Программные продукты для планирования потребности в производственных мощностях:

- а) SAP APO
- б) Oracle Advanced Supply Chain Planning
- в) 1С:ERP Управление предприятием
- г) Microsoft Project
- д) графические редакторы

Задание 1.7.

Основные риски при принятии решений о развитии производственных мощностей:

- а) риск недозагрузки новых мощностей
- б) риск превышения инвестиционных затрат
- в) риск морального устаревания оборудования
- г) риск снижения качества продукции
- д) риск роста спроса на продукцию

Задание 1.8.

К показателям эффективности использования производственных мощностей относятся:

- а) коэффициент загрузки оборудования
- б) выпуск продукции на единицу мощности
- в) фондоотдача
- г) среднесуточная выработка
- д) коэффициент оборачиваемости оборотных средств

Задание 1.9.

Элементы риск-ориентированного подхода при развитии производственных мощностей:

- а) оценка рисков инвестиционных проектов
- б) сценарный анализ развития мощностей
- в) расчет точки безубыточности по мощности
- г) игнорирование внешних рисков
- д) мониторинг и контроль реализации решений

Задание 1.10.

Направления развития культуры риск-ориентированного управления при планировании мощностей:

- а) обучение специалистов методам оценки рисков
- б) внедрение матрицы рисков при принятии решений
- в) формирование системы ключевых риск-индикаторов
- г) наказание за любые отклонения от плана
- д) регулярный пересмотр и актуализация риск-профилей

ТЕСТ 2. Установление последовательности

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Задание 2.1.

Определите последовательность этапов расчета производственной мощности:

- а) определение эффективного фонда времени работы оборудования
- б) расчет мощности по ведущему звену
- в) корректировка на плановые потери
- г) определение номенклатуры и трудоемкости продукции
- д) расчет входной и выходной мощности

Задание 2.2.

Установите последовательность анализа использования производственной мощности:

- а) расчет коэффициентов загрузки мощности
- б) оценка фактического объема производства
- в) сравнение фактических показателей с плановыми
- г) выявление причин недозагрузки мощностей
- д) разработка мероприятий по повышению загрузки

Задание 2.3.

Определите последовательность планирования развития производственных мощностей:

- а) анализ текущего состояния и загрузки мощностей
- б) прогноз спроса на продукцию
- в) оценка необходимого прироста мощностей
- г) выбор вариантов развития мощностей
- д) технико-экономическое обоснование и принятие решения

Задание 2.4.

Установите последовательность внедрения цифровых технологий для управления производственными мощностями:

- а) анализ существующих процессов планирования
- б) выбор и обоснование программного продукта
- в) сбор и подготовка данных
- г) обучение персонала работе в системе
- д) опытная эксплуатация и корректировка

Задание 2.5.

Определите последовательность риск-ориентированного управления при развитии производственных мощностей:

- а) идентификация возможных рисков
- б) качественная и количественная оценка рисков
- в) разработка мер по минимизации рисков
- г) принятие решения с учетом остаточных рисков
- д) мониторинг рисков на стадии реализации проекта

Задание 2.6.

Установите последовательность формирования культуры риск-ориентированного управления при принятии решений о мощностях:

- а) разработка политики управления рисками в области мощностей
- б) обучение и повышение компетенций сотрудников
- в) интеграция риск-анализа в процессы планирования
- г) создание системы мотивации учета рисков
- д) регулярный аудит и совершенствование подхода

Критерии оценивания тестовых заданий:

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

Контрольные задания:

Задача 1. Рассмотрите партнерство, находящееся на стадии зрелости, где наблюдается снижение темпов роста.

Определите этапы жизненного цикла партнерства (инициация, рост, зрелость, трансформация/завершение).

Проанализируйте признаки текущей стадии.

Предложите возможные сценарии дальнейшего развития (масштабирование, реструктуризация, выход).

Задача 2. Партнеры сталкиваются с изменением рыночных условий и рассматривают трансформацию сотрудничества.

Разработайте стратегию развития партнерства (диверсификация, перераспределение ролей, изменение бизнес-модели).

Оцените риски, связанные с трансформацией.

Предложите меры по их снижению.

Задача 3. Партнерство прекращает деятельность, требуется раздел

активов и ресурсов.

Проведите групповую экспертизу последствий завершения партнерства:
раздел материальных активов;
распределение интеллектуальной собственности;
работа с клиентской базой и контрактами.

Определите ключевые риски (юридические, репутационные, финансовые).

Сформулируйте рекомендации по минимизации негативных последствий.

Задача 4. Экспертной группе поручено разработать процедуру выхода из партнерства.

Опишите пошаговый алгоритм выхода (инициация, переговоры, юридическое оформление, реализация).

Определите роли участников процесса.

Разработайте механизм разрешения споров на этапе выхода.

КТ-3

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1. Выбор нескольких правильных ответов

Задание 1.1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие элементы относятся к моделям управления партнерствами?

- А) Централизованная модель
- Б) Децентрализованная модель
- В) Гибридная модель
- Г) Линейно-функциональная структура
- Д) Матричная модель партнерства

Задание 1.2.

Какие этапы входят в цикл управления партнерскими отношениями?

- А) Инициация партнерства
- Б) Планирование взаимодействия
- В) Реализация и координация

- Г) Контроль и оценка эффективности
- Д) Ликвидация предприятия

Задание 1.3.

Какие процессы относятся к управлению партнерствами?

- А) Коммуникация
- Б) Координация
- В) Контроль
- Г) Производство продукции
- Д) Управление конфликтами

Задание 1.4.

Какие роли могут существовать в партнерских отношениях?

- А) Координатор
- Б) Инициатор
- В) Исполнитель
- Г) Наблюдатель
- Д) Клиент

Задание 1.5.

Какие преимущества дает цифровая платформа управления партнерствами?

- А) Повышение прозрачности
- Б) Ускорение обмена данными
- В) Увеличение бумажного документооборота
- Г) Автоматизация процессов
- Д) Снижение затрат

Задание 1.6.

Какие факторы влияют на эффективность партнерства?

- А) Уровень доверия
- Б) Четкость регламентов
- В) Конфликт интересов
- Г) Качество коммуникации
- Д) Случайные решения

Задание 1.7.

Что относится к операционному взаимодействию партнеров?

- А) Обмен информацией
- Б) Совместное выполнение задач
- В) Стратегическое планирование
- Г) Координация действий
- Д) Закрытие проекта

Задание 1.8.

Какие инструменты применяются в управлении партнерствами?

- А) CRM-системы
- Б) ERP-системы
- В) Таблицы учета
- Г) Социальные сети
- Д) Системы документооборота

ТЕСТ 2. Установление последовательности

Задание 2.1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите последовательность этапов цикла управления партнерскими отношениями.

- А) Контроль и оценка
- Б) Инициация
- В) Реализация
- Г) Планирование

Задание 2.2.

Определите последовательность отбора IT-подрядчика.

- А) Анализ требований
- Б) Выбор поставщика
- В) Оценка предложений
- Г) Формирование списка кандидатов

Задание 2.3.

Установите последовательность разработки регламентов взаимодействия.

- А) Анализ текущих процессов
- Б) Внедрение регламентов
- В) Разработка документа
- Г) Согласование с участниками

Задание 2.4.

Определите последовательность взаимодействия партнеров в проекте.

- А) Постановка задач
- Б) Выполнение работ
- В) Обсуждение результатов
- Г) Контроль выполнения

Задание 2.5.

Установите последовательность внедрения цифровой платформы.

- А) Обучение пользователей
- Б) Анализ потребностей
- В) Настройка системы
- Г) Запуск системы

Задание 2.6.

Определите последовательность оценки эффективности партнерства.

- А) Сбор данных
- Б) Анализ показателей
- В) Формирование выводов
- Г) Принятие решений

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1. Выбор нескольких правильных ответов

Задание 1.1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие модели распределения ценности применяются в партнерствах?

- А) Равное распределение
- Б) Пропорциональное распределение
- В) Распределение по вкладу
- Г) Случайное распределение
- Д) Договорное распределение

Задание 1.2.

Что может распределяться между партнерами в рамках партнерства?

- А) Доходы
- Б) Затраты
- В) Риски
- Г) Личные предпочтения
- Д) Ответственность

Задание 1.3.

Какие элементы включает бюджетирование совместных проектов?

- А) Планирование доходов

- Б) Оценка затрат
- В) Определение источников финансирования
- Г) Личные расходы сотрудников
- Д) Контроль исполнения бюджета

Задание 1.4.

Какие критерии используются при экспертной оценке справедливости распределения ценности?

- А) Вклад каждого партнера
- Б) Принятые риски
- В) Рыночные условия
- Г) Личные симпатии участников
- Д) Долгосрочные эффекты

Задание 1.5.

Какие источники финансирования могут использоваться в партнерских проектах?

- А) Собственные средства
- Б) Банковские кредиты
- В) Инвестиции
- Г) Случайные поступления
- Д) Гранты

Задание 1.6.

Какие задачи выполняют финансовые консультанты в партнерстве?

- А) Анализ финансовых моделей
- Б) Оценка эффективности проекта
- В) Юридическое сопровождение
- Г) Разработка рекомендаций
- Д) Оценка рисков

Задание 1.7.

Какие критерии важны при отборе финансовых консультантов?

- А) Опыт работы
- Б) Репутация
- В) Стоимость услуг
- Г) Личные знакомства
- Д) Компетентность

Задание 1.8.

Какие факторы влияют на выбор модели распределения доходов?

- А) Вклад партнеров
- Б) Уровень риска
- В) Договоренности сторон

- Г) Случайные решения
- Д) Рыночная ситуация

Задание 1.9.

Какие методы используются для оценки стоимости вклада партнеров?

- А) Экспертная оценка
- Б) Рыночные методы
- В) Сравнительный анализ
- Г) Интуитивные решения
- Д) Финансовое моделирование

Задание 1.10.

Какие риски учитываются в партнерских проектах?

- А) Финансовые риски
- Б) Операционные риски
- В) Репутационные риски
- Г) Личные эмоции
- Д) Рыночные риски

ТЕСТ 2. Установление последовательности

Задание 2.1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите последовательность бюджетирования совместного проекта.

- А) Контроль исполнения бюджета
- Б) Планирование доходов и затрат
- В) Анализ отклонений
- Г) Утверждение бюджета

Задание 2.2.

Определите последовательность распределения ценности между партнерами.

- А) Оценка вкладов
- Б) Определение модели распределения
- В) Согласование условий
- Г) Фиксация договоренностей

Задание 2.3.

Установите последовательность отбора финансового консультанта.

- А) Формирование требований
- Б) Оценка кандидатов
- В) Выбор консультанта
- Г) Поиск кандидатов

Задание 2.4.

Определите последовательность оценки экономической эффективности партнерства.

- А) Сбор данных
- Б) Финансовый анализ
- В) Формирование выводов
- Г) Принятие решений

Задание 2.5.

Установите последовательность экспертной оценки распределения ценности.

- А) Определение критериев
- Б) Оценка вкладов
- В) Сравнение результатов
- Г) Формирование заключения

Задание 2.6.

Определите последовательность привлечения финансирования.

- А) Определение потребности
- Б) Выбор источников
- В) Привлечение средств
- Г) Использование средств

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1. Выбор нескольких правильных ответов

Задание 1.1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие элементы относятся к эффективным коммуникациям в партнерстве?

- А) Прозрачность информации
- Б) Регулярность взаимодействия
- В) Искажение данных
- Г) Обратная связь

Д) Односторонняя коммуникация

Задание 1.2.

Почему доверие считается ключевым активом партнерства?

- А) Снижает транзакционные издержки
- Б) Упрощает взаимодействие
- В) Увеличивает конфликтность
- Г) Повышает устойчивость партнерства
- Д) Способствует долгосрочному сотрудничеству

Задание 1.3.

Какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры в партнерстве?

- А) Ценности организаций
- Б) Нормы поведения
- В) Стратегии развития
- Г) Личные эмоции сотрудников
- Д) Лидерство

Задание 1.4.

Какие задачи решает экспертная группа по управлению культурными различиями?

- А) Анализ культурных различий
- Б) Разработка мер интеграции культур
- В) Игнорирование различий
- Г) Снижение конфликтов
- Д) Формирование общих ценностей

Задание 1.5.

Какие критерии важны при отборе подрядчиков в области PR и репутационного консалтинга?

- А) Репутация компании
- Б) Опыт работы
- В) Стоимость услуг
- Г) Личные связи
- Д) Экспертиза в отрасли

Задание 1.6.

Какие инструменты используются для управления репутационными рисками?

- А) Мониторинг СМИ
- Б) PR-кампании
- В) Управление кризисами
- Г) Игнорирование отзывов

Д) Коммуникационные стратегии

Задание 1.7.

Какие факторы повышают эффективность межкультурных коммуникаций?

- А) Учет культурных особенностей
- Б) Гибкость поведения
- В) Навязывание одной культуры
- Г) Обучение сотрудников
- Д) Толерантность

Задание 1.8.

Какие виды репутационных рисков могут возникать в партнерстве?

- А) Информационные риски
- Б) Имиджевые риски
- В) Финансовые риски
- Г) Социальные риски
- Д) Производственные риски

Задание 1.9.

Что способствует формированию доверия между партнерами?

- А) Выполнение обязательств
- Б) Прозрачность действий
- В) Соккрытие информации
- Г) Последовательность решений
- Д) Открытая коммуникация

Задание 1.10.

Какие функции выполняют подрядчики в сфере кросс-культурных коммуникаций?

- А) Консультирование по культурным различиям
- Б) Обучение сотрудников
- В) Разработка стратегий взаимодействия
- Г) Ведение бухгалтерии
- Д) Снижение рисков недопонимания

ТЕСТ 2. Установление последовательности

Задание 2.1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите последовательность построения эффективной коммуникации.

- А) Передача информации
- Б) Формирование сообщения
- В) Получение обратной связи
- Г) Выбор канала коммуникации

Задание 2.2.

Определите последовательность управления репутационным риском.

- А) Мониторинг ситуации
- Б) Идентификация риска
- В) Реагирование
- Г) Оценка последствий

Задание 2.3.

Установите последовательность интеграции корпоративных культур.

- А) Анализ различий
- Б) Разработка подходов
- В) Внедрение решений
- Г) Оценка результатов

Задание 2.4.

Определите последовательность отбора PR-подрядчика.

- А) Формирование требований
- Б) Поиск кандидатов
- В) Оценка предложений
- Г) Выбор подрядчика

Задание 2.5.

Установите последовательность формирования доверия.

- А) Первичное взаимодействие
- Б) Выполнение обязательств
- В) Укрепление отношений
- Г) Долгосрочное сотрудничество

Задание 2.6.

Определите последовательность кросс-культурной адаптации.

- А) Изучение культуры
- Б) Обучение сотрудников
- В) Применение знаний
- Г) Оценка эффективности

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
-----------------	-------------------

8-9	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
6-7	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
4-5	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-3	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Контрольные задания:

Задача 1. В партнерстве между двумя компаниями возник спор из-за распределения прибыли и стратегических приоритетов.

Определите тип конфликта (ресурсный, ценностный, структурный и т.д.).

Выявите ключевые причины его возникновения.

Предложите возможные риски для дальнейшего сотрудничества.

Задача 2. Группа компаний планирует создать долгосрочное партнерство.

Разработайте набор превентивных мер для снижения вероятности конфликтов (договорные механизмы, коммуникационные процедуры, контрольные точки).

Обоснуйте, какие из мер наиболее эффективны и почему.

Задача 3. Внутри партнерского проекта возник конфликт между командами из-за различий в подходах к управлению проектом.

Предложите пошаговый план урегулирования конфликта.

Укажите, какие методы (переговоры, медиация, арбитраж) следует применить и на каком этапе.

Задача 4. Вы — группа экспертов, привлеченных для разрешения кризисной ситуации в партнерстве.

Организируйте процесс коллективного принятия решений (распределение ролей, методы обсуждения, критерии выбора решений).

Разработайте итоговое решение и представьте его в виде краткого плана действий.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
8-9	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
6-7	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
4-5	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-3	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

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

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

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

Раздел 1. Концептуальные основы партнерств и риск-ориентированный выбор контрагента.

Тема 1.1. Теоретические основы партнерских отношений и риск-менеджмента в предпринимательстве. ПК-2.4. ПК-3.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Сущность и содержание партнерских отношений в предпринимательстве

№ п/п	Вопрос
2.	Эволюция подходов к партнерским отношениям: от транзакционных моделей к экосистемному управлению

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Проанализируйте различия между транзакционной моделью партнерства и экосистемным подходом в контексте управления рисками.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость привлечения внешних экспертов при формировании партнерских отношений.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая модель партнерских отношений предполагает краткосрочное взаимодействие и минимизацию транзакционных издержек? Вариантов ответов: а) экосистемная б) транзакционная в) стратегическая		
2.	Что является ключевой особенностью экосистемного подхода в управлении партнерствами? Варианты ответов: а) независимость участников б) совместное создание ценности и распределение рисков в) отсутствие договорных отношений		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать

предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Основная цель риск-менеджмента в партнерских отношениях заключается в:

- а) полном устранении всех рисков
- б) выявлении и минимизации рисков для устойчивости партнерства
- в) увеличении количества партнеров
- г) отказе от контрактного регулирования

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К характеристикам партнерских отношений в экосистемной модели относятся:

- а) долгосрочное взаимодействие
- б) совместное управление рисками
- в) полная автономия участников без координации
- г) создание общей ценности
- д) исключительно краткосрочные сделки

Тема 1.2. Типология партнерств и критерии выбора партнера с учетом риск-профиля. ПК-2.4. ПК-3.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Классификация партнерских отношений в предпринимательстве
2.	Критерии выбора партнера с учетом риск-профиля

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Сравните стратегическое и тактическое партнерство с точки зрения риска и горизонта планирования.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость привлечения внешних подрядчиков (консалтинговых агентств, бюро кредитных историй) при проведении due diligence.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Какой критерий является ключевым при оценке финансовой устойчивости партнера?</p> <p>Варианты ответа: а) количество сотрудников б) ликвидность и платежеспособность в) возраст компании</p>		
2.	<p>Что является целью групповой экспертной оценки партнеров?</p> <p>Варианты ответа: а) ускорение подписания договора б) снижение стоимости сделки в) повышение объективности и качества оценки рисков</p>		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что включает процедура due diligence?

- а) только маркетинговый анализ
- б) комплексную проверку финансовых, юридических и операционных рисков
- в) оценку дизайна компании
- г) анализ только прибыли

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа. К критериям выбора партнера относятся:

- а) финансовая устойчивость
- б) репутация
- в) цвет корпоративного логотипа
- г) ресурсная база
- д) стратегическая совместимость

Тема 1.3. Правовое оформление партнерств и распределение рисков в договорной базе. ПК-2.4. ПК-3.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Договорная база партнерских отношений: сущность и значение
2.	Основные виды договоров в партнерских отношениях

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Сравните договор простого товарищества и инвестиционное соглашение с точки зрения распределения рисков.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость участия юридических и аудиторских подрядчиков в структурировании партнерских сделок.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой договор чаще всего используется для совместной деятельности без создания юридического лица? Варианты ответа:		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	а) договор подряда б) договор простого товарищества в) трудовой договор		
2.	<p>Основная цель коллективной экспертизы договоров заключается в:</p> <p>Варианты ответа:</p> <p>а) ускорении подписания документов б) снижении стоимости сделки в) выявлении и минимизации юридических, финансовых и операционных рисков</p>		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая основная функция договорной базы в партнерстве?

- а) увеличение прибыли любой ценой
- б) юридическое закрепление прав, обязанностей и распределения рисков
- в) исключение всех рисков
- г) отказ от контроля за партнерами

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К видам договоров, используемых в партнерских отношениях, относятся:

- а) договор простого товарищества
- б) агентский договор
- в) договор аренды жилого помещения без коммерческой цели
- г) инвестиционное соглашение

д) договор подряда

Раздел 2. Организационно-экономический механизм управления партнерствами.

Тема 2.1. Управление партнерскими отношениями: структуры, процессы и роли. ПК-2.4. ПК-3.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Модели управления партнерскими отношениями
2.	Цикл управления партнерскими отношениями

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Сравните централизованную и децентрализованную модели управления партнерствами.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость внедрения цифровых платформ в управление партнерскими отношениями.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая модель управления предполагает наличие ведущего партнера? Варианты ответов: а) экосистемная б) централизованная в) хаотическая		
2.	Основная цель регламентов взаимодействия партнеров заключается в:		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	Варианты ответа: а) увеличении конкуренции между участниками б) формализации процессов взаимодействия и снижении неопределенности в) отказе от контроля		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является ключевой задачей IT-платформ в управлении партнерствами?

- а) увеличение бюрократии
- б) автоматизация и координация взаимодействия участников
- в) замена всех сотрудников
- г) отказ от договоров

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие факторы влияют на объем производства и продаж?

К элементам цикла управления партнерскими отношениями относятся:

- а) формирование партнерства
- б) планирование взаимодействия
- в) игнорирование контроля
- г) мониторинг и корректировка
- д) прекращение анализа результатов

Тема 2.2. Экономика партнерств: модели распределения ценности и финансирование. ПК-2.4. ПК-3.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Модели распределения доходов, затрат и рисков в партнерствах
2.	Сущность бюджетирования совместных проектов

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Сравните пропорциональную и фиксированную модели распределения доходов в партнерстве.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость привлечения финансовых консультантов и оценщиков при формировании экономической модели партнерства.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая модель распределения доходов основана на доле вклада участников? Варианты ответа: а) фиксированная б) пропорциональная в) случайная		
2.	Основная цель бюджетирования совместных проектов заключается в: Варианты ответа: а) увеличении затрат б) координации финансовых потоков и контроле расходов в партнерстве в) отказе от планирования		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является ключевой целью бюджетирования совместных проектов?

- а) увеличение количества участников
- б) планирование и контроль финансовых потоков
- в) исключение договоров
- г) снижение прозрачности расходов

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К моделям распределения ценности в партнерствах относятся:

- а) пропорциональная модель
- б) фиксированная модель
- в) случайное распределение
- г) модель участия в прибыли
- д) гибридные модели

Тема 2.3. Коммуникации, корпоративная культура и управление репутационными рисками. ПК-2.4. ПК-3.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Роль доверия в партнерских отношениях
2.	Построение эффективных коммуникаций в партнерствах

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Сравните роль доверия и формальных механизмов контроля в партнерских отношениях.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость управления культурными различиями в международных партнерствах.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Что является ключевым фактором устойчивости партнерства?</p> <p>Варианты ответа: а) количество сотрудников б) уровень доверия между партнерами в) размер офиса</p>		
2.	<p>Основная цель репутационного менеджмента заключается в:</p> <p>Варианты ответа: а) увеличении рекламы б) снижении репутационных рисков и защите делового имиджа в) увеличении налогов</p>		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является основным объектом управления в репутационном риске?

- а) производственные мощности
- б) деловая репутация компании
- в) складские запасы
- г) транспортные расходы

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К элементам эффективных коммуникаций в партнерствах относятся:

- а) прозрачность информационных потоков
- б) регулярная обратная связь
- в) отсутствие коммуникаций между сторонами
- г) использование цифровых платформ
- д) хаотичный обмен информацией

Раздел 3. Динамика партнерств: конфликты, оценка эффективности и управление жизненным циклом.

Тема 3.1. Управление конфликтами и рисками в партнерских отношениях. ПК-2.4. ПК-3.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Типология конфликтов в партнерских отношениях
2.	Методы предотвращения и разрешения конфликтов

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Сравните медиацию и арбитраж как методы разрешения конфликтов в партнерствах.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость привлечения медиаторов и арбитражных управляющих в партнерских спорах.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой тип конфликта связан с различием целей партнеров? Варианты ответа:		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	а) ресурсный б) ценностный в) коммуникационный		
2.	Основная цель медиации заключается в: Варианты ответа: а) вынесении обязательного решения б) помощи сторонам в достижении взаимного соглашения в) наказании сторон		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод предполагает участие нейтрального посредника без обязательного решения?

- а) арбитраж
- б) медиация
- в) санкции
- г) ликвидация

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К типам конфликтов в партнерских отношениях относятся:

- а) ресурсные конфликты
- б) ценностные конфликты
- в) коммуникационные конфликты
- г) климатические конфликты
- д) организационные конфликты

Тема 3.2. Оценка эффективности партнерских отношений и системы управления рисками. ПК-2.4. ПК-3.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Система показателей эффективности партнерских отношений
2.	Методы оценки устойчивости партнерских отношений

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Сравните финансовые и нефинансовые показатели эффективности партнерских отношений.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость привлечения независимых аудиторов и консалтинговых компаний для оценки партнерств.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой показатель относится к нефинансовым критериям эффективности партнерства? Варианты ответа: а) прибыль б) уровень доверия в) выручка		
2.	Основная цель аудита партнерских отношений заключается в: Варианты ответа: а) увеличении прибыли б) оценке эффективности и выявлении рисков взаимодействия в) сокращении персонала		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является целью системы оценки партнерских отношений?

- а) увеличение числа сотрудников
- б) комплексная оценка эффективности и устойчивости взаимодействия
- в) отказ от контроля
- г) рост административных расходов

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К показателям эффективности партнерских отношений относятся:

- а) финансовые показатели
- б) уровень доверия
- в) количество офисов
- г) операционные показатели
- д) риск-устойчивость

Тема 3.3. Развитие, трансформация и завершение партнерств: управление рисками выхода. ПК-2.4. ПК-3.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Этапы жизненного цикла партнерских отношений
2.	Стратегии развития партнерств

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Сравните этапы «зрелость» и «завершение» партнерских отношений с точки зрения рисков.

Задание 2.

Обоснуйте необходимость привлечения внешних специалистов при реструктуризации и выходе из партнерств.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	На каком этапе жизненного цикла партнерства чаще всего возникают юридические конфликты? Варианты ответа: а) развитие б) зрелость в) завершение		
2.	Основная цель стратегии трансформации партнерства заключается в: Варианты ответа: а) прекращении всех связей б) адаптации и изменении условий сотрудничества в) увеличении бюрократии		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выберите один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является основной задачей этапа завершения партнерства?

- а) увеличение инвестиций
- б) корректное распределение активов и минимизация рисков выхода
- в) расширение партнерской сети
- г) отказ от любых договоренностей

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

К этапам жизненного цикла партнерских отношений относятся:

- а) формирование
- б) развитие
- в) случайное взаимодействие без структуры
- г) зрелость
- д) завершение

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи

F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)
---	--------	--	--

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо

запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку

преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

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

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Старшинова, А. В. Партнерство в сфере социальных услуг : учебное пособие / А. В. Старшинова, Е. Б. Архипова, М. В. Миронова. — Екатеринбург : УрФУ, 2020. — 140 с. — ISBN 978-5-7996-2957-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

<https://e.lanbook.com/book/361742> (дата обращения: 05.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Гоосен, Е. В. Государственно-частное партнерство : учебное пособие / Е. В. Гоосен, А. А. Сурцева, С. Г. Медянцева. — Кемерово : КемГУ, 2023. — 170 с. — ISBN 978-5-8353-3042-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/332291> (дата обращения: 05.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей

3. Лукина, А. Н. Государственно-частное партнерство : учебное пособие / А. Н. Лукина, В. В. Максимов ; под научной редакцией С. А. Старостина. — Москва : Проспект, 2020. — 134 с. — ISBN 978-5-392-29735-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/181106> (дата обращения: 05.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

8.2. Дополнительная литература

1. Ловкова, А. А. Социальное партнерство : учебно-методическое пособие / А. А. Ловкова. — Тольятти : ТГУ, 2012. — 95 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/140084> (дата обращения: 05.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Кравченко, Ю. А. Предпринимательство и бизнес-культура : учебное пособие / Ю. А. Кравченко. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2024. — 213 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/461231> (дата обращения: 05.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Российское предпринимательство и бизнес-процессы в условиях экономической нестабильности : монография / В. Д. Андреев, А. Ю. Баранова, Т. Г. Борисова [и др.] ; под редакцией Т. Е. Гварлиани, Ю. И. Вербина. — 2-е изд. — Москва : ФЛИНТА, 2024. — 160 с. — ISBN 978-5-9765-5601-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/436505> (дата обращения: 05.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Об утверждении форм бухгалтерской отчетности : приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н (ред. от 19.04.2019). — Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

8.4. Интернет-ресурсы

<http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/>

<http://www.m-economy.ru/index.php>

<http://www.garant.ru>

<http://www.consultant.ru/>

<http://www.biblioclub.ru/>

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

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

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

Перечень программного обеспечения:

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

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России www.amr.ru

Портал профессионального сообщества менеджеров www.e-executive.ru