

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.05.2026 13:33:46  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.О.02.08 Мониторинг бизнес-среды**

---

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

---

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Логистика и управление цепями поставок

---

(наименование образовательной программы)

очная

---

(форма обучения)

Год набора - 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Стрижакова Анастасия Юрьевна, канд.экон.наук, доцент кафедры маркетинга и логистики

**Заведующий кафедрой:**

Попова Татьяна Александровна, канд.экон.наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга и логистики

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02.08 «Мониторинг бизнес-среды» одобрена на заседании кафедры маркетинга и логистики Донецкого института управления - филиала РАНХиГС.

Протокол № 6 от «03» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

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



		возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций		возможностей и угроз во внешней среде организации, выявляет и оценивает возможности развития организации с учетом имеющихся ресурсов	анализа внешней среды и оценки возможностей развития организации с учетом ресурсного потенциала. <b>ОПК-4.1. У-5.</b> Умеет применять методы анализа бизнес-среды для выявления и оценки возможностей развития организации с учетом её ресурсов, формулировать выводы и рекомендации в виде структурированного отчёта или презентации.
--	--	--	--	--	--

Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.  
Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

**Общий объем дисциплины:** 3,00 з.е., 108 ак.час.

**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий:** 54 ак. часа на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак. часов на лекции и 36 ак. часов на практические занятия. 25 ак. часов на самостоятельную работу обучающихся. 9 ак. часов выделено на контактную работу в период промежуточной аттестации.

**Б1.О.02.08 «Мониторинг бизнес-среды»** реализуется на **4-м семестре 2-го курса** после изучения дисциплин:

Основы логистики;

Маркетинговые исследования в логистике;

Корпоративная социальная ответственность;

Основы планирования и прогнозирования в логистике.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

Очная

№ 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)			СРкр	СРэк	СР			
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ					Катг эк	К о н т р о л ь
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
<b>Раздел 1. Анализ бизнес-среды и диагностика потенциала организации</b>															
Тема 1.1	Теоретические основы мониторинга бизнес-среды. Бизнес-среда как объект мониторинга	8	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2	Опрос, эссе	

Тема 1.2	Методы идентификации и возможностей и угроз во внешней среде организации	8	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2	Решение кейсов, аналитический отчет
Тема 1.3	Анализ ресурсного потенциала организации и оценка возможностей развития	8	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2	Аналитический отчет, деловая игра
<b>Раздел 2. Разработка и оценка управленческих решений на основе мониторинга</b>														
Тема 2.1	Разработка бизнес-	8	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2	Решение кейсов, групповой проект

	ПЛАНОВ на основе результ атов МОНИТО ринга													
Тема 2.2	Оценка ожидаем ых результ атов и последст вий управлен ческих решений	10	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	Опрос, решение задач
Тема 2.3	Социаль ная значимос ть организа ционно- управлен ческих решений	10	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	Эссе, дискуссия

### Раздел 3. Реализация, мониторинг и корректировка решений в динамичной среде

Тема 3.1	Реализация управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	13	2	0	6	0	0	0	0	0	0	5	Деловая игра, кейс
Тема 3.2	Мониторинг и оценка эффективности и реализуемых решений	14	4	0	6	0	0	0	0	0	0	4	Аналитический отчет
Промежуточная аттестация	0	29	0	0	0	0	0	2	9	0	18	0	
<b>Итого</b>		108	18	0	36	0	0	2	9	0	18	25	Экзамен

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

## 3.2. Содержание дисциплины

### **Раздел 1. Анализ бизнес-среды и диагностика потенциала организации**

#### **Тема 1.1 Теоретические основы мониторинга бизнес-среды. Бизнес-среда как объект мониторинга (ОПК-4.1)**

Понятие и структура бизнес-среды. Внешняя и внутренняя среда организации: элементы и взаимосвязи. Понятие мониторинга, его цели и задачи. Роль мониторинга в выявлении возможностей и угроз. Принципы организации системы мониторинга на предприятии. Определение и структурирование элементов бизнес-среды для конкретной организации. Разработка концептуальной схемы мониторинга.

#### **Тема 1.2. Методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации (ОПК-4.1)**

Анализ макросреды: PEST-анализ, его модификации. Анализ микросреды: модель пяти сил конкуренции М. Портера. Анализ отраслевых тенденций и ключевых факторов успеха. Методы выявления рыночных возможностей и угроз. Проведение PEST-анализа для выбранной отрасли. Анализ конкурентной среды с использованием модели 5 сил Портера. Формулирование перечня возможностей и угроз.

#### **Тема 1.3. Анализ ресурсного потенциала организации и оценка возможностей развития (ОПК-4.1)**

Понятие и виды ресурсов организации (материальные, трудовые, финансовые, интеллектуальные). Методы анализа внутренней среды: SNW-анализ, анализ цепочки создания ценности. Оценка конкурентоспособности организации. SWOT-анализ как интегральный метод оценки возможностей и угроз с учетом ресурсов. Проведение SWOT-анализа на основе данных, полученных в темах 2 и 3. Оценка ресурсного потенциала организации. Разработка стратегических альтернатив.

### **Раздел 2. Разработка и оценка управленческих решений на основе мониторинга**

#### **Тема 2.1. Разработка бизнес-планов на основе результатов мониторинга (ОПК-4.1)**

Структура и содержание бизнес-плана. Методы оценки инвестиционной привлекательности проектов (NPV, IRR, срок окупаемости). Бизнес-планирование новых направлений деятельности. Учет результатов мониторинга бизнес-среды при разработке бизнес-планов. Разработка фрагмента бизнес-плана для нового направления деятельности. Расчет показателей экономической эффективности проекта. Оценка рисков реализации бизнес-плана.

### **Тема 2.2. Оценка ожидаемых результатов и последствий управленческих решений (ОПК-3.2)**

Виды управленческих решений и их характеристики. Критерии оценки эффективности решений. Методы прогнозирования последствий решений (сценарный анализ, экспертные оценки). Оценка рисков и неопределенности при принятии решений. Разработка сценариев реализации управленческого решения. Оценка вероятности и влияния рисков. Расчет ожидаемых экономических результатов.

### **Тема 2.3. Социальная значимость организационно-управленческих решений (ОПК-3.2)**

Понятие социальной значимости управленческих решений. Социальные последствия решений для сотрудников, потребителей, общества. Социальная ответственность бизнеса. Методы оценки социальных эффектов (социальный аудит, оценка социального воздействия). Анализ социальной значимости предлагаемых управленческих решений. Разработка предложений по повышению положительных социальных эффектов и минимизации отрицательных.

## **Раздел 3. Реализация, мониторинг и корректировка решений в динамичной среде**

### **Тема 3.1 Реализация управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды (ОПК-3.2)**

Факторы сложности и динамичности среды. Адаптивные механизмы реализации решений. Гибкие подходы к управлению (Agile, Scrum). Мониторинг изменений среды в процессе реализации решений. Корректировка решений на основе обратной связи. Разработка плана реализации управленческого решения с учетом возможных изменений внешней среды. Моделирование ситуаций и разработка корректирующих действий.

### **Тема 3.2 Мониторинг и оценка эффективности реализуемых решений (ОПК-3.2)**

Система показателей оценки эффективности реализуемых решений. Ключевые показатели эффективности (КРІ). Методы мониторинга результатов (бенчмаркинг, контрольные точки). Анализ отклонений и корректирующие воздействия. Оценка долгосрочных последствий. Разработка системы КРІ для оценки реализуемого решения. Проведение анализа отклонений фактических результатов от плановых. Подготовка итогового аналитического отчета.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

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

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		D	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

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

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

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

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.02.08 Мониторинг бизнес-среды используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, эссе, тестирование, решение кейсов, аналитический отчет, деловая игра, защита проекта, дискуссия, групповой проект.

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

### **Раздел 1. Анализ бизнес-среды и диагностика потенциала организации**

**Тема 1.1 Теоретические основы мониторинга бизнес-среды. Бизнес-среда как объект мониторинга (ОПК-4.1)**

### **Вопросы для опроса:**

1. Дайте определение понятию «бизнес-среда». Из каких основных элементов она состоит?
2. В чем заключается различие между средой прямого и косвенного действия? Приведите примеры факторов каждой из сред.
3. Как взаимосвязаны внешняя и внутренняя среда организации?
4. Что такое мониторинг бизнес-среды? Какова его основная цель?
5. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные принципы организации системы мониторинга на предприятии.
6. Какие задачи решает стратегический мониторинг в отличие от оперативного?

### **Тестовые задания с инструкцией по выполнению:**

Инструкция: выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Что из перечисленного относится к факторам внешней среды косвенного воздействия (макросреды)?
  - А) Поставщики и потребители.
  - Б) Конкуренты и контактные аудитории.
  - В) Экономические и технологические факторы.
  - Г) Структура управления и корпоративная культура.
2. Какова главная цель стратегического мониторинга?
  - А) Контроль текущей операционной деятельности.
  - Б) Выявление долгосрочных тенденций, возможностей и угроз для достижения стратегических целей.
  - В) Учет финансовых показателей деятельности.
  - Г) Оценка удовлетворенности персонала.

### **Контрольные задания:**

1. **Задание:** Выберите любую известную вам организацию. Составьте схему, отражающую структуру ее бизнес-среды с выделением элементов внешней среды (прямого и косвенного действия) и внутренней среды. Укажите не менее 3-5 факторов для каждой группы.

2. **Задание:** На основе предложенной в лекции классификации этапов мониторинга разработайте план внедрения системы мониторинга для выбранной организации. Опишите последовательность действий на каждом этапе.

**Тема 1.2. Методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации (ОПК-4.1)**

**Вопросы для опроса:**

1. Какие факторы анализируются в рамках PEST-анализа? Раскройте содержание каждой группы факторов.
2. В чем отличие PEST-анализа от его модификаций (PESTEL, STEEP)?
3. Назовите и охарактеризуйте пять сил конкуренции в модели М. Портера.
4. Как оценить уровень угрозы появления новых игроков в отрасли? Какие барьеры входа существуют?
5. Что такое «рыночная власть поставщиков» и от каких факторов она зависит?

**Кейс:**

Ситуация: Компания «Омега» занимается производством и продажей бытовой техники в среднем ценовом сегменте. За последние два года:

Правительство ввело новые требования по энергоэффективности для импортируемой техники.

Доходы населения в регионе присутствия компании снизились на 8%.

На рынок вышли два новых китайских производителя с аналогичным качеством, но ценами на 20% ниже.

Поставщики комплектующих (микросхемы, дисплеи) уведомили о повышении цен на 12% из-за дефицита сырья.

Потребители все чаще предпочитают покупать технику через маркетплейсы, а не в фирменных магазинах.

**Задание:**

1. Используя PEST-анализ, классифицируйте описанные факторы по группам.
2. Проведите анализ конкурентной среды компании «Омега» с использованием модели пяти сил Портера. По каждой силе определите уровень давления (высокий/средний/низкий) и обоснуйте свое решение.

3. Сформулируйте основные возможности и угрозы для компании «Омега», вытекающие из проведенного анализа.

### **Контрольные задания:**

1. **Задание:** Самостоятельно выберите отрасль (например, онлайн-образование, фармацевтика, гостиничный бизнес). Проведите PEST-анализ для этой отрасли, используя актуальные данные за последние 1-2 года.

2. **Задание:** Для выбранной в задании 1 отрасли проведите анализ конкурентной среды по модели 5 сил Портера. Оцените привлекательность отрасли и обоснуйте свой вывод.

### **Тема 1.3. Анализ ресурсного потенциала организации и оценка возможностей развития (ОПК-4.1)**

#### **Вопросы для опроса:**

1. Какие виды ресурсов организации вы знаете? Приведите примеры.
2. В чем суть SNW-анализа? Чем он отличается от простого определения сильных и слабых сторон?
3. Что представляет собой цепочка создания ценности по М. Портеру? Какие виды деятельности входят в основные и вспомогательные?
4. Какова цель SWOT-анализа? Какие элементы входят в его матрицу?
5. Каким образом результаты SWOT-анализа могут быть использованы для разработки стратегии?

#### **Аналитический отчет:**

Задание: на основе данных, собранных при выполнении заданий к темам 1 и 2, подготовьте аналитический отчет по следующей структуре:

1. **Ресурсный профиль организации:** опишите ключевые ресурсы выбранной организации, проведите SNW-анализ.
2. **Цепочка создания ценности:** выделите основные и вспомогательные виды деятельности.
3. **SWOT-анализ:** постройте матрицу SWOT, включив в нее:
  - Сильные и слабые стороны (на основе SNW-анализа).
  - Возможности и угрозы (на основе PEST-анализа и анализа конкурентной среды из темы 2).
4. **Стратегические альтернативы:** на основе матрицы SWOT предложите 2-3 варианта стратегических действий (поля СИБ, СИУ, СЛВ, СЛУ).

## **Деловая игра «Стратегическая сессия»:**

Сценарий: Группа разбивается на команды, каждая из которых представляет собой стратегический комитет компании. На основе предоставленных преподавателем данных о компании и ее бизнес-среде команды проводят SWOT-анализ, а затем презентуют свои рекомендации по стратегическим приоритетам. Оценивается обоснованность выводов, качество анализа и аргументация предложений.

## **Раздел 2. Разработка и оценка управленческих решений на основе мониторинга**

### **Тема 2.1 Разработка бизнес-планов на основе результатов мониторинга (ОПК-4.2)**

#### **Вопросы для опроса:**

1. Назовите основные разделы бизнес-плана. Какова цель каждого из них?
2. Как результаты мониторинга бизнес-среды влияют на содержание бизнес-плана?
3. Что такое чистая приведенная стоимость (NPV)? Каково правило принятия решения на основе NPV?
4. В чем суть показателя внутренней нормы доходности (IRR)? Как он соотносится со ставкой дисконтирования?
5. Какие риски необходимо учитывать при разработке бизнес-плана и как они могут быть оценены?

#### **Кейс:**

По результатам мониторинга компания «Сигма», занимающаяся производством офисной мебели, выявила растущий спрос на эргономичные рабочие места для удаленных сотрудников. Компания рассматривает возможность запуска новой линейки продукции – «домашний офис». Инвестиции в новое оборудование и маркетинг составят 15 млн руб. Ожидаемые ежегодные денежные потоки от проекта: 4 млн руб. в первый год, 5 млн руб. во второй, 6 млн руб. в третий, 5 млн руб. в четвертый. Ставка дисконтирования – 12%.

#### **Задание:**

1. Рассчитайте чистую приведенную стоимость (NPV) проекта.
2. Рассчитайте срок окупаемости проекта (простой и дисконтированный).

3. Обоснуйте целесообразность реализации проекта на основе полученных расчетов.

4. Какие дополнительные факторы, выявленные в ходе мониторинга бизнес-среды, могут повлиять на успех этого проекта?

### **Групповой проект:**

Группа из 3-4 человек разрабатывает бизнес-план для нового направления деятельности (или стартапа) на основе выявленной рыночной возможности. Проект должен включать:

1. **Анализ рынка и бизнес-среды** (на основе методов тем 1-3).
2. **Описание продукта/услуги** и целевой аудитории.
3. **Маркетинговый план.**
4. **Производственный/операционный план.**
5. **Финансовый план** (расчет инвестиций, затрат, выручки, NPV, срока окупаемости).
6. **Оценку рисков** и способы их минимизации.

### **Тема 2.2 Оценка ожидаемых результатов и последствий управленческих решений (ОПК-3.2)**

#### **Вопросы для опроса:**

1. Какие виды управленческих решений выделяют по степени определенности последствий?
2. Что такое сценарный анализ и для каких целей он применяется?
3. Каковы преимущества и недостатки метода экспертных оценок при прогнозировании последствий решений?
4. Назовите основные критерии оценки экономической эффективности управленческих решений.
5. Как оценить вероятность наступления риска и степень его влияния?

#### **Решение расчетных задач:**

**Задача 1.** Компания рассматривает два альтернативных управленческих решения:

- **Решение А:** Модернизация производства с инвестициями 10 млн руб. Ожидаемая прибыль – 3 млн руб. в год с вероятностью 80%, и 1 млн руб. в год с вероятностью 20%.

- **Решение Б:** Вывод нового продукта на рынок с инвестициями 8 млн руб. Ожидаемая прибыль – 4 млн руб. в год с вероятностью 60%, и 0,5 млн руб. в год с вероятностью 40%.

Задание: Рассчитайте ожидаемую прибыль по каждому решению. Какое решение следует выбрать на основе этого критерия? Какие дополнительные факторы необходимо учесть?

## **Задача 2.**

Компания планирует открыть новый филиал. Эксперты выделили три возможных сценария развития экономической ситуации:

- **Оптимистичный (вероятность 0,3):** прибыль – 12 млн руб.
- **Реалистичный (вероятность 0,5):** прибыль – 8 млн руб.
- **Пессимистичный (вероятность 0,2):** убыток – 2 млн руб.

Задание: Рассчитайте математическое ожидание прибыли. Определите, при каком сценарии проект будет убыточным. Какие меры можно предусмотреть для снижения рисков в пессимистичном сценарии?

## **Тема 2.2. Социальная значимость организационно-управленческих решений (ОПК-3.2)**

### **Вопросы для опроса:**

1. Что понимается под социальной значимостью управленческого решения?
2. Какие группы stakeholders (заинтересованных сторон) могут быть затронуты управленческим решением?
3. Как социальная ответственность бизнеса связана с принятием управленческих решений?
4. Приведите примеры положительных и отрицательных социальных последствий управленческих решений.
5. Какие методы используются для оценки социальных эффектов от управленческих решений?

### **Эссе:**

Тематика:

1. «Социальная ответственность бизнеса – не затраты, а долгосрочные инвестиции в устойчивое развитие».
2. «Влияние автоматизации производства на социальное благополучие сотрудников: вызовы и пути их преодоления».
3. «Как оценить социальную значимость решения о сокращении персонала?».
4. «Роль мониторинга бизнес-среды в учете социальных факторов при принятии управленческих решений».

Структура эссе:

- Введение (актуальность темы, постановка проблемы).
- Основная часть (анализ, аргументация, примеры).
- Заключение (выводы, собственная позиция).

**Дискуссия:**

Тема для дискуссии: «Приоритет экономической эффективности vs социальная значимость: возможно ли найти баланс?»

Группа делится на две подгруппы, отстаивающие разные позиции. В ходе дискуссии обсуждаются реальные примеры из практики российских и зарубежных компаний. Оценивается аргументированность позиции, умение слышать оппонентов, использование фактов и примеров.

**Раздел 3. Реализация, мониторинг и корректировка решений в динамичной среде**

**Тема 3.1 Реализация управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды (ОПК-3.2)**

**Вопросы для опроса:**

1. Какие характеристики внешней среды определяют ее сложность и динамичность?
2. В чем отличие гибких (Agile) подходов к управлению от традиционных?
3. Как организовать мониторинг изменений среды в процессе реализации решения?
4. Что такое «точки контроля» и как они используются для корректировки решений?

5. Какие механизмы обратной связи позволяют своевременно выявлять необходимость корректировки решений?

### **Деловая игра «Управление в турбулентной среде»:**

Сценарий: Команды получают задание реализовать проект (например, вывод нового продукта на рынок) в условиях изменяющейся внешней среды. Преподаватель вводит «внешние шоки» (изменение курса валют, появление нового конкурента, изменение законодательства) на разных этапах реализации. Команды должны оперативно корректировать свои планы и обосновывать принятые решения.

### **Кейс:**

Ситуация: Компания «Альфа» запустила проект по внедрению новой CRM-системы. В процессе реализации выяснилось, что:

- Сотрудники сопротивляются изменениям, так как новая система требует освоения сложного интерфейса.
- Один из ключевых поставщиков программного обеспечения задержал поставку модуля интеграции на 2 месяца.
- Конкуренты выпустили аналогичный продукт, что изменило рыночные условия.

Задание:

1. Какие корректировки в план реализации проекта необходимо внести в сложившейся ситуации?
2. Какие коммуникационные мероприятия следует провести с персоналом для снижения сопротивления?
3. Как изменится оценка эффективности проекта с учетом новых обстоятельств?

## **Тема 3.2 Мониторинг и оценка эффективности реализуемых решений (ОПК-3.2)**

### **Вопросы для опроса:**

1. Что такое ключевые показатели эффективности (KPI)? Каким требованиям они должны соответствовать?
2. Какие группы KPI могут использоваться для оценки эффективности управленческих решений?

3. В чем суть метода бенчмаркинга и как он применяется для оценки эффективности?
4. Как проводится анализ отклонений фактических результатов от плановых?
5. Каковы основные этапы процесса мониторинга реализуемых решений?

#### **Аналитический отчет:**

На основе данных о реализации управленческого решения (предоставляется преподавателем или берется из реальной практики) подготовьте аналитический отчет, включающий:

1. **Систему KPI**, использовавшуюся для оценки эффективности.
2. **Сравнительный анализ** плановых и фактических значений KPI с выявлением отклонений.
3. **Причины отклонений** (внутренние и внешние).
4. **Оценку эффективности** реализованного решения с выделением достигнутых результатов и нереализованных возможностей.
5. **Рекомендации** по совершенствованию системы мониторинга для будущих решений.

#### **Расчетная задача:**

Условие: При реализации решения о расширении ассортимента были запланированы следующие показатели:

- Рост выручки: +15%
- Рентабельность продаж: 12%
- Доля нового продукта в выручке: 25%
- Удовлетворенность клиентов (CSI): 85%

Фактические показатели:

- Рост выручки: +10%
- Рентабельность продаж: 10%
- Доля нового продукта в выручке: 30%
- Удовлетворенность клиентов (CSI): 82%

Задание:

1. Рассчитайте отклонения по каждому показателю (в абсолютных и относительных величинах).

2. Определите, какие показатели достигли плановых значений, какие – нет.
3. Сформулируйте возможные причины невыполнения плана по росту выручки и рентабельности при перевыполнении плана по доле нового продукта.
4. Предложите корректирующие действия.

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

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

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

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

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ – 1.

#### **КТ – 1. Защита аналитического проекта**

**Темы:** Тема 1.1, Тема 1.2, Тема 1.3 (Теоретические основы мониторинга, методы идентификации возможностей и угроз, анализ ресурсного потенциала)

**Форма контроля:** Защита аналитического проекта

**Типовые оценочные материалы:**

**Задание:** Провести комплексный анализ бизнес-среды организации (по выбору студента) с использованием изученных методов.

**Структура проекта:**

1. **Введение:** обоснование выбора организации, актуальность анализа.
2. **Анализ внешней среды:**
  - PEST-анализ (или PESTEL-анализ) с выделением ключевых факторов и оценкой их влияния.
  - Анализ конкурентной среды по модели 5 сил Портера с определением уровня давления каждой силы.
  - Формулирование возможностей и угроз внешней среды.
3. **Анализ внутренней среды:**
  - SNW-анализ ресурсного потенциала организации.
  - Анализ цепочки создания ценности (выделение основных и вспомогательных видов деятельности).
  - Формулирование сильных и слабых сторон организации.
4. **SWOT-анализ:** построение матрицы SWOT и разработка стратегических альтернатив по каждому из четырех полей (СИВ, СИУ, СЛВ, СЛУ).
5. **Заключение:** выводы и рекомендации по использованию выявленных возможностей и минимизации угроз.

#### **Критерии оценивания защиты аналитического проекта:**

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<b>Содержание и полнота анализа внешней среды</b>	0-20	Глубокий PEST-анализ и анализ конкурентной среды по Портеру, корректная идентификация возможностей и угроз
<b>Содержание и полнота анализа внутренней среды</b>	0-20	Полный SNW-анализ, корректное построение цепочки ценности, обоснованное выделение сильных и слабых сторон
<b>Качество SWOT-анализа и стратегических альтернатив</b>	0-20	Корректно построена матрица SWOT, предложены обоснованные и реалистичные стратегические альтернативы по каждому полю
<b>Качество презентации и визуализация</b>	0-20	Логичная структура презентации, наглядное представление данных (таблицы, диаграммы, схемы), соответствие требованиям к оформлению
<b>Уровень защиты и ответы на вопросы</b>	0-20	Свободное владение материалом, четкие и аргументированные ответы на вопросы комиссии, демонстрация понимания взаимосвязей между элементами анализа
<b>Итого максимально:</b>	<b>100</b>	

#### **КТ – 2. Комплексное тестирование**

**Темы:** Тема 2.1, Тема 2.2, Тема 2.3 (Анализ ресурсного потенциала, разработка бизнес-планов, оценка последствий решений)

**Форма контроля:** Комплексное тестирование (включает задания закрытого, комбинированного и открытого типов)

#### **Типовые оценочные материалы:**

**Инструкция по выполнению:** Тест состоит из трех частей. Время выполнения – 60 минут.

- **Часть А (задания закрытого типа)** – 15 вопросов с выбором одного правильного ответа (1 балл за каждый правильный ответ, максимум – 30 баллов).

- **Часть Б (задания на установление соответствия)** – 5 заданий, в каждом необходимо сопоставить элементы двух списков (2 балла за каждое полностью верное соответствие, максимум – 30 баллов).

- **Часть В (задания открытого типа)** – 2 расчетные задачи (20 баллов за каждую правильно решенную задачу с обоснованием, максимум – 40 баллов).

**Часть А. Задания закрытого типа (выберите один правильный ответ):**

1. Какой метод анализа позволяет выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы организации?

- А) PEST-анализ.
- Б) SNW-анализ.
- В) SWOT-анализ.
- Г) GAP-анализ.

2. Что показывает показатель чистой приведенной стоимости (NPV)?

- А) Рентабельность инвестиций.
- Б) Дисконтированную стоимость будущих денежных потоков за вычетом начальных инвестиций.
- В) Срок возврата вложенных средств.
- Г) Внутреннюю норму доходности проекта.

3. Какие виды деятельности относятся к основным в модели цепочки создания ценности М. Портера?

- А) Управление персоналом, развитие технологий, закупки.
- Б) Входящая логистика, операции, исходящая логистика, маркетинг и продажи, сервис.
- В) Финансовый менеджмент, стратегическое планирование, бухгалтерский учет.
- Г) Производство, сбыт, НИОКР, управление качеством.

4. Какой метод прогнозирования основан на построении альтернативных картин будущего развития?

- А) Экстраполяция трендов.
- Б) Метод Дельфи.
- В) Сценарный анализ.
- Г) Регрессионный анализ.

5. Какой элемент матрицы SWOT предполагает использование сильных сторон для реализации возможностей?

- А) Поле СИВ.
- Б) Поле СИУ.

В) Поле СЛВ.

Г) Поле СЛУ.

**Часть Б. Задания на установление соответствия:**

**Задание 1.** Установите соответствие между методом анализа и его содержанием:

№	Метод анализа		№	Содержание
1	PEST-анализ		А	Выявление разрывов между желаемым и реальным состоянием
2	SNW-анализ		Б	Анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов
3	GAP-анализ		В	Оценка сильных, нейтральных и слабых сторон организации
4	CVP-анализ		Г	Анализ безубыточности и влияния объема продаж на прибыль

**Часть В. Задания открытого типа (расчетные задачи с обоснованием):**

**Задача 1.**

Компания рассматривает инвестиционный проект с начальными вложениями 12 млн руб. Ожидаемые ежегодные денежные потоки: 1-й год – 3 млн руб., 2-й год – 4 млн руб., 3-й год – 5 млн руб., 4-й год – 4 млн руб. Ставка дисконтирования – 10%.

Задание: Рассчитайте чистую приведенную стоимость (NPV) проекта. Обоснуйте целесообразность реализации проекта.

**Задача 2.**

Компания планирует расширение производства. Эксперты выделили три сценария развития:

- Оптимистичный (вероятность 0,2): прибыль – 15 млн руб.
- Реалистичный (вероятность 0,6): прибыль – 10 млн руб.
- Пессимистичный (вероятность 0,2): убыток – 2 млн руб.

Задание: Рассчитайте математическое ожидание прибыли. Определите, при каком сценарии проект будет убыточным. Какие меры можно предусмотреть для снижения рисков?

**Критерии оценивания комплексного тестирования:**

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<b>Часть А. Задания закрытого типа</b>	0-30	За каждый правильный ответ – 1 балл. Максимум 30 баллов.

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<b>Часть Б. Задания на установление соответствия</b>	0-30	За каждое полностью верное соответствие – 2 балла. Если допущена одна ошибка в паре – 1 балл. Если две и более ошибок – 0 баллов. Максимум 30 баллов.
<b>Часть В. Расчетные задачи</b>	0-40	<b>Каждая задача оценивается по 20 баллов:</b>
		<b>18-20 баллов:</b> верный алгоритм решения, правильные расчеты, полное и обоснованное заключение.
		<b>12-17 баллов:</b> верный алгоритм решения, но допущены незначительные ошибки в расчетах, заключение частично обосновано.
		<b>6-11 баллов:</b> алгоритм решения верен частично, допущены существенные ошибки, заключение отсутствует или необоснованно.
		<b>0-5 баллов:</b> решение отсутствует или полностью неверно.
<b>Итого максимально:</b>	<b>100</b>	

### **КТ – 3. Групповой бизнес-проект**

**Темы:** Тема 3.1, Тема 3.2 (Разработка бизнес-планов, оценка последствий решений, социальная значимость, реализация в динамичной среде, мониторинг эффективности)

**Форма контроля:** Защита группового бизнес-проекта

#### **Типовые оценочные материалы:**

**Задание:** Группа из 3-4 человек разрабатывает бизнес-план для нового направления деятельности (или стартапа) на основе выявленной рыночной возможности. Проект должен быть представлен в виде презентации и защищен перед комиссией.

#### **Структура бизнес-проекта:**

- 1. Резюме проекта:** краткое описание идеи, цели и ключевые результаты.

2. **Анализ рынка и бизнес-среды:**
  - PEST-анализ отрасли.
  - Анализ конкурентной среды (5 сил Портера).
  - SWOT-анализ проекта.
3. **Описание продукта/услуги:** характеристики, конкурентные преимущества, целевая аудитория.
4. **Маркетинговый план:** стратегия вывода на рынок, каналы продвижения, ценообразование.
5. **Производственный/операционный план:** необходимые ресурсы, поставщики, технологический процесс.
6. **Организационный план:** структура команды, ключевые роли.
7. **Финансовый план:**
  - Расчет инвестиционных затрат.
  - Прогноз выручки и затрат на 3 года.
  - Расчет NPV, IRR, срока окупаемости.
8. **Оценка рисков и социальной значимости:**
  - Идентификация ключевых рисков и способы их минимизации.
  - Анализ социальных последствий реализации проекта.
9. **План мониторинга и оценки эффективности:** система KPI для контроля реализации проекта.

#### **Критерии оценивания группового бизнес-проекта:**

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<b>Анализ рынка и бизнес-среды</b>	0-20	Глубокий анализ внешней среды, корректное применение методов, обоснованное выявление возможностей и угроз
<b>Качество бизнес-плана и финансовая обоснованность</b>	0-20	Полнота разделов бизнес-плана, реалистичность прогнозов, корректный расчет финансовых показателей (NPV, IRR, срок окупаемости)
<b>Оценка рисков и социальной значимости</b>	0-15	Полная идентификация рисков, обоснованные способы минимизации, качественный анализ социальных последствий
<b>План мониторинга и KPI</b>	0-15	Разработана система KPI для контроля реализации проекта, определены точки контроля и методы сбора данных
<b>Качество презентации и командная работа</b>	0-15	Логичная структура, наглядность, распределение ролей в команде, согласованность выступлений
<b>Уровень защиты и ответы</b>	0-15	Свободное владение материалом, аргументированные

<b>на вопросы</b>		ответы на вопросы, демонстрация понимания всех аспектов проекта
<b>Итого максимально:</b>	<b>100</b>	

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

Для решения задач открытого типа, тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

### **Раздел 1. Вопросы открытого типа для подготовки к экзамену**

#### **Тема 1. Теоретические основы мониторинга бизнес-среды (ОПК-4.1)**

1. Раскройте понятие «бизнес-среда». Опишите структуру бизнес-среды, охарактеризуйте элементы внешней и внутренней среды организации.

2. Дайте определение мониторинга бизнес-среды. В чем отличие стратегического мониторинга от оперативного?

3. Перечислите и охарактеризуйте основные принципы организации системы мониторинга на предприятии.

4. Опишите этапы организации системы мониторинга. Какие задачи решаются на каждом этапе?

#### **Тема 2. Методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации (ОПК-4.1)**

5. Охарактеризуйте методику проведения PEST-анализа. Какие факторы анализируются в рамках каждой группы?

6. Раскройте содержание модели пяти сил конкуренции М. Портера. Как каждая из сил влияет на привлекательность отрасли?

7. Какие барьеры входа в отрасль существуют? Как они влияют на уровень угрозы появления новых конкурентов?

8. Что такое «рыночная власть поставщиков» и «рыночная власть потребителей»? От каких факторов зависят эти силы?

#### **Тема 3. Анализ ресурсного потенциала организации и оценка возможностей развития (ОПК-4.1)**

9. Раскройте содержание SNW-анализа. Чем он отличается от традиционного выделения сильных и слабых сторон?

10. Опишите модель цепочки создания ценности М. Портера. Какие виды деятельности относятся к основным и вспомогательным?

11. Что такое SWOT-анализ? Опишите методику построения матрицы SWOT и разработки стратегических альтернатив.

12. Как результаты SWOT-анализа могут быть использованы для формирования стратегии развития организации?

**Тема 4. Разработка бизнес-планов на основе результатов мониторинга (ОПК-4.2)**

13. Опишите структуру и содержание бизнес-плана. Какие разделы являются ключевыми для обоснования инвестиционной привлекательности проекта?

14. Как результаты мониторинга бизнес-среды влияют на содержание бизнес-плана? Приведите примеры.

15. Что такое чистая приведенная стоимость (NPV)? Какова методика расчета и правило принятия решения на основе NPV?

16. Охарактеризуйте показатель внутренней нормы доходности (IRR). Как он соотносится со ставкой дисконтирования?

17. Какие риски необходимо учитывать при разработке бизнес-плана? Какие методы оценки рисков вы знаете?

**Тема 5. Оценка ожидаемых результатов и последствий управленческих решений (ОПК-3.2)**

18. Какие виды управленческих решений выделяют по степени определенности последствий? Приведите примеры.

19. Что такое сценарный анализ? Для каких целей он применяется при оценке последствий решений?

20. Охарактеризуйте метод экспертных оценок. Каковы его преимущества и недостатки?

21. Назовите основные критерии оценки экономической эффективности управленческих решений.

**Тема 6. Социальная значимость организационно-управленческих решений (ОПК-3.2)**

22. Что понимается под социальной значимостью управленческого решения? Какие заинтересованные стороны (stakeholders) могут быть затронуты?

23. Как социальная ответственность бизнеса связана с принятием управленческих решений?

24. Приведите примеры положительных и отрицательных социальных последствий управленческих решений.

25. Какие методы используются для оценки социальных эффектов от управленческих решений?

**Тема 7. Реализация управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды (ОПК-3.2)**

26. Какие характеристики внешней среды определяют ее сложность и динамичность? Как они влияют на реализацию решений?

27. В чем отличие гибких (Agile) подходов к управлению от традиционных? Приведите примеры применения.

28. Как организовать мониторинг изменений среды в процессе реализации решения? Какие инструменты для этого используются?

29. Что такое «точки контроля» и как они используются для корректировки решений?

**Тема 8. Мониторинг и оценка эффективности реализуемых решений (ОПК-3.2)**

30. Что такое ключевые показатели эффективности (KPI)? Каким требованиям они должны соответствовать?

31. Какие группы KPI могут использоваться для оценки эффективности управленческих решений?

32. В чем суть метода бенчмаркинга и как он применяется для оценки эффективности?

33. Как проводится анализ отклонений фактических результатов от плановых? Какие корректирующие действия могут быть предприняты?

**Раздел 2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов**

**Инструкция по выполнению:** Внимательно прочитайте задание. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и запишите его номер (или букву). Затем приведите краткое обоснование своего выбора (1-2 предложения).

**Задание 1.**

Какие факторы анализируются в рамках PEST-анализа?

- А) Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.
- Б) Политические, экономические, социальные, технологические.
- В) Маркетинговые, производственные, финансовые, кадровые.
- Г) Товарные, ценовые, сбытовые, коммуникационные.

**Задание 2.**

Какой показатель рассчитывается как разница между дисконтированной стоимостью будущих денежных потоков и начальными инвестициями?

- А) Внутренняя норма доходности (IRR).
- Б) Срок окупаемости (Payback Period).

- В) Чистая приведенная стоимость (NPV).
- Г) Индекс рентабельности инвестиций (PI).

Обоснование: NPV (Net Present Value) рассчитывается по формуле:  $NPV = \sum CF_t / (1+r)^t - I_0$ , где  $CF_t$  – денежный поток в период  $t$ ,  $r$  – ставка дисконтирования,  $I_0$  – начальные инвестиции.

### **Задание 3.**

Какие виды деятельности входят в состав основных (первичных) в модели цепочки ценности М. Портера?

- А) Закупки, развитие технологий, управление персоналом.
- Б) Входящая логистика, операции, исходящая логистика, маркетинг и продажи, сервис.
- В) Производство, финансы, бухгалтерский учет, управление рисками.
- Г) Стратегическое планирование, оперативное управление, контроль.

### **Задание 4.**

Какой метод прогнозирования основан на построении альтернативных картин будущего развития?

- А) Экстраполяция трендов.
- Б) Метод Дельфи.
- В) Сценарный анализ.
- Г) Регрессионный анализ.

### **Задание 5.**

Какой элемент матрицы SWOT предполагает использование сильных сторон для минимизации угроз?

- А) Поле СИВ (Strengths – Opportunities).
- Б) Поле СИУ (Strengths – Threats).
- В) Поле СЛВ (Weaknesses – Opportunities).
- Г) Поле СЛУ (Weaknesses – Threats).

### **Задание 6.**

Что понимается под социальной значимостью управленческого решения?

- А) Экономическая эффективность решения.
- Б) Влияние решения на благосостояние сотрудников, потребителей и общества в целом.
- В) Соответствие решения действующему законодательству.
- Г) Уровень риска при реализации решения.

### **Раздел 3. Задания закрытого типа**

**Инструкция по выполнению:** Внимательно прочитайте задание. Выберите один правильный ответ из предложенных вариантов. Запишите номер (или букву) выбранного варианта.

#### **Задание 1.**

Что из перечисленного относится к факторам внешней среды прямого воздействия (микросреды)?

- А) Экономические факторы.
- Б) Технологические факторы.
- В) Поставщики и потребители.
- Г) Социальные факторы.

#### **Задание 2.**

Какова главная цель стратегического мониторинга?

- А) Контроль текущей операционной деятельности.
- Б) Выявление долгосрочных тенденций, возможностей и угроз.
- В) Учет финансовых показателей деятельности.
- Г) Оценка удовлетворенности персонала.

#### **Задание 3.**

Какой метод анализа позволяет выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы организации?

- А) PEST-анализ.
- Б) SNW-анализ.
- В) SWOT-анализ.
- Г) GAP-анализ.

#### **Задание 4.**

Какой из перечисленных показателей характеризует рентабельность инвестированного капитала?

- А) NPV.
- Б) IRR.
- В) ROI.
- Г) WACC.

#### **Задание 5.**

Какая сила в модели пяти сил Портера характеризует возможность потребителей влиять на цену и условия продажи?

- А) Угроза появления новых игроков.
- Б) Рыночная власть поставщиков.
- В) Рыночная власть потребителей.
- Г) Угроза появления товаров-субститутов.

#### **Задание 6.**

Что из перечисленного относится к вспомогательным видам деятельности в модели цепочки создания ценности?

- А) Входящая логистика.
- Б) Маркетинг и продажи.
- В) Сервисное обслуживание.
- Г) Управление персоналом.

**Задание 7.**

Какой метод оценки эффективности реализуемых решений предполагает сравнение показателей организации с показателями лучших компаний в отрасли?

- А) SWOT-анализ.
- Б) Бенчмаркинг.
- В) GAP-анализ.
- Г) Факторный анализ.

**Задание 8.**

Что такое «точки контроля» (контрольные точки) в процессе реализации управленческого решения?

- А) Этапы, на которых осуществляется сбор обратной связи.
- Б) Ключевые этапы реализации, на которых производится оценка промежуточных результатов.
- В) Финансовые показатели эффективности.
- Г) Организационные структуры управления.

**Раздел 5. Практические задания (задачи и кейсы)**

**Инструкция по выполнению:** Внимательно прочитайте условие задачи (кейса). Выполните необходимые расчеты, дайте обоснованные ответы на поставленные вопросы.

**Задача 1. Расчет NPV**

Компания рассматривает инвестиционный проект с начальными вложениями 18 млн руб. Ожидаемые ежегодные денежные потоки: 1-й год – 5 млн руб., 2-й год – 6 млн руб., 3-й год – 7 млн руб., 4-й год – 6 млн руб., 5-й год – 5 млн руб. Ставка дисконтирования – 12%.

Задания:

1. Рассчитайте чистую приведенную стоимость (NPV) проекта.
2. Обоснуйте целесообразность реализации проекта.
3. Как изменится ваше решение, если ставка дисконтирования увеличится до 15%?

## Задача 2. Оценка вероятностных исходов

Компания рассматривает два альтернативных инвестиционных проекта.

Показатель	Проект А	Проект Б
Инвестиции, млн руб.	20	18
Оптимистичный сценарий (вероятность 0,3): прибыль, млн руб.	12	14
Реалистичный сценарий (вероятность 0,5): прибыль, млн руб.	8	9
Пессимистичный сценарий (вероятность 0,2): прибыль, млн руб.	3	2

Задания:

1. Рассчитайте математическое ожидание прибыли для каждого проекта.
2. Рассчитайте ожидаемую чистую прибыль (с учетом инвестиций) для каждого проекта.
3. Какой проект является предпочтительным? Обоснуйте свой выбор.

## Задача 3. Анализ отклонений

При реализации решения о внедрении новой технологии были запланированы следующие показатели:

- Рост производительности труда: +20%
- Снижение себестоимости продукции: -12%
- Срок окупаемости инвестиций: 3 года
- Уровень брака: не более 2%

Фактические показатели:

- Рост производительности труда: +15%
- Снижение себестоимости продукции: -10%
- Срок окупаемости инвестиций: 3,5 года
- Уровень брака: 2,5%

Задания:

1. Рассчитайте отклонения по каждому показателю.
2. Определите, какие показатели достигли плановых значений, какие – нет.
3. Предложите возможные причины отклонений и корректирующие действия.

## Кейс 1. Анализ бизнес-среды и разработка стратегии

Компания «Дельта» – производитель офисной мебели, работающий на российском рынке 15 лет. Основные каналы продаж – корпоративные клиенты (70%) и розничные магазины (30%). В последние два года наблюдается:

- Активный переход компаний на удаленный и гибридный формат работы.
- Снижение спроса на традиционную офисную мебель на 15%.
- Рост спроса на эргономичную мебель для домашних офисов на 40% в год.

- Появление на рынке трех новых отечественных производителей мебели для дома.
- Увеличение стоимости импортных комплектующих на 20% из-за изменений курса валют.
- Государственная программа поддержки малого бизнеса, включающая льготное кредитование.

Задания:

1. Проведите PEST-анализ ситуации (выделите факторы по группам).
2. Оцените конкурентную среду компании «Дельта» с использованием модели 5 сил Портера.
3. Проведите SWOT-анализ (сформулируйте не менее 3 элементов по каждому полю).
4. Предложите 2-3 стратегические альтернативы для компании «Дельта» на основе SWOT-анализа.
5. Какую стратегию вы рекомендуете? Обоснуйте свой выбор.

### **Кейс 2. Оценка социальной значимости управленческого решения**

Крупная производственная компания планирует автоматизировать сборочный цех, что позволит:

- Сократить численность рабочих на 150 человек (20% от общего числа работников цеха).
- Повысить производительность труда на 25%.
- Снизить себестоимость продукции на 8%.
- Улучшить условия труда (сократить вредные факторы).
- Сократить выбросы в окружающую среду на 15%.

Профсоюз компании выражает обеспокоенность возможными сокращениями и требует разработки программы поддержки высвобождаемых работников.

Задания:

1. Выявите положительные и отрицательные социальные последствия данного управленческого решения.
2. Какие группы заинтересованных сторон (stakeholders) затронуты этим решением?
3. Предложите меры, которые может предпринять компания для минимизации негативных социальных последствий.
4. Оцените, насколько предлагаемые меры соответствуют принципам социальной ответственности бизнеса.

### **Кейс 3. Корректировка решения в динамичной среде**

Компания «Бета» в начале года утвердила план развития с ключевыми показателями:

- Открытие 5 новых розничных точек в регионах.
- Увеличение доли онлайн-продаж с 15% до 25%.
- Рост выручки на 20%.

К середине года произошли следующие изменения:

- Два конкурента закрыли свои розничные точки в регионах, где планировалось открытие.
- Спрос на онлайн-покупки вырос на 35% (вместо прогнозируемых 10%).
- Выросли ставки аренды коммерческой недвижимости на 12%.
- Появилась возможность запустить собственный маркетплейс с инвестициями 8 млн руб.

Задания:

1. Какие корректировки в план развития компании необходимо внести в сложившейся ситуации?
2. Обоснуйте предложенные корректировки с учетом изменений внешней среды.
3. Как изменится система КРІ для оценки эффективности реализации скорректированного плана?

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры,	60-74

недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

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

Для решения задач открытого типа, тестовых заданий студенту 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. Глобальная среда бизнеса : учебник / под ред. канд. экон. наук О.А. Ключко. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 438 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1817802. - ISBN 978-5-16-021666-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2234090> (дата обращения: 12.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

2. Сироткин, С. А. Экономическая среда промышленного бизнеса : учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 366 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1200561. - ISBN 978-5-16-016622-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1200561> (дата обращения: 12.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

3. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / под ред. А.П. Гарнова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 366 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/8240. - ISBN 978-5-16-009995-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1893649> (дата обращения: 05.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

### **8.2 Дополнительная литература**

1 Лapidус, Л. В. Прикладной искусственный интеллект и цифровая трансформация бизнеса. Книга 1: Эпоха цифровой экономики, экономики данных, ИИ-трансформации и Индустрии X.0 : монография / Л.В. Лapidус. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 501с. - (Научная мысль). — DOI 10.12737/2228134. - ISBN 978-5-16-021509-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2228134> (дата обращения: 12.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

2 Исраилова, Э. А. Институциональная среда международных экономических отношений : учебное пособие / Э. А. Исраилова, Е. С. Захарченко, Н. Н. Решетникова. - Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс Рост. гос. экон. ун-та (РИНХ), 2022. - 106 с. - ISBN 978-5-7972-3059-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2213237> (дата обращения: 12.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

3. Международные экономические организации : учебное пособие / Э. А. Исраилова, Е. С. Захарченко, Н. Н. Решетникова, Т. С. Шепель. - Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс Рост. гос. экон. ун-та (РИНХ), 2023. - 104 с. - ISBN 978-5-7972-3182-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2213589> (дата обращения: 12.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

### **8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Постановление Правительства РФ от 10.07.2025 № 1036 «Об утверждении Правил обмена электронным единым транспортным документом, подтверждающим заключение договора перевозки груза в прямом смешанном сообщении, и сведениями, содержащимися в нем, и направления такого документа в государственную информационную систему электронных перевозочных документов» // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202507110029> (дата обращения: 22.04.2026).

2. Федеральный закон от 08.08.2024 № 258-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (о единой системе электронного учета грузоперевозок и Государственной информационной системе электронных перевозочных документов). — Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

### **8.4 Интернет-ресурсы**

Интернет-ресурсы и Ссылки

1. ЭБС «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>
2. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» - <https://cyberleninka.ru/>
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
4. Электронно-библиотечная система «Лань» - <https://e.lanbook.com/>

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

Лекционные занятия: учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

Семинарские (практические) занятия: аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

Помещения для самостоятельной работы: читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

Доска (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.

Мультимедийный проектор – для демонстрации презентаций, видеоматериалов (например, ассесмент-центр, примеры интервью), нормативных документов.

Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).

При необходимости – ноутбук или планшет для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению/

Пакет Microsoft Office (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).

