

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 10:29:34
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.ДЭ.07.02 Бизнес-анализ и принятие решений в малом бизнесе
(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:

Яруничев Андрей Игоревич, преподаватель кафедры менеджмента
непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

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

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.ДЭ.07.02 Бизнес-анализ и принятие
решений в малом бизнесе 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.ДЭ.07.02 Бизнес-анализ и принятие решений в малом бизнесе 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 компетенций	Образовательный результат
07. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ОФИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 08.037 БИЗНЕС-АНАЛИТИК, утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023 №821н. D/02.6 Анализ, обоснование и выбор решения	ПК-2	Способен анализировать, обосновывать и выбирать решений	ПК-2.1	Анализирует решения с точки зрения достижения целевых показателей	ПК-2.1. У-6. Умеет: управлять эффективностью организаций малого бизнеса ПК-2.1. З-6 Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа
07. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ОФИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	ПК-3	Способен консультировать и оказывать методологическую поддержку работникам организации в области управления	ПК-3.3	Развивает культуру и обучает представителей бизнес-процессов в области риск-ориентированного управления организацией	ПК-3.3. У-3 Умеет развивать культуру риск-ориентированного управления организацией, организовывать и проводить обучение в области риск-ориентированного управления организацией для всех работников организации ПК-3.3. З-2 Знает корпоративные финансы,

НОСТЬ 08.018 СПЕЦИАЛ ИСТ ПО УПРАВЛЕ НИЮ РИСКАМИ , утв. Приказом Министерс тва труда и социально й защиты РФ 18.04.2025 №264н. Д/04.6 Консульти рование и методолог ическая поддержка работников организаци и в области управления рисками		рисками			теория вероятности и математическая статистика, корпоративное управление, поведенческая экономика, нейроэкономика и теория принятия решений
---	--	---------	--	--	--

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

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 24 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 10 ак.час на лекции и 10 ак.час на практические занятия. 48 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.ДЭ.07.02 Бизнес-анализ и принятие решений в малом бизнесе реализуется на 4-ом курсе в 8-м семестре после изучения дисциплин:

- Управление стартапами;
- Стратегический 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. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-АНАЛИЗА В МАЛОМ БИЗНЕСЕ															
Тема 1.1	Понятие, цели и задачи бизнес-анализа в малом предпринимательстве	18	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	12	Доклад, Тестирование
Тема 1.2	Методы и инструменты сбора и обработки информации	18	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	12	Тестирование, Контрольное задание

РАЗДЕЛ 2. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ														
Тема 2.1.	Модели и методы принятия управленческих решений	18	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	12	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2.	Анализ альтернатив и оценка эффективности решений	18	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	12	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	зачет
Итого		72	10	0	0	10	0	0	0	4	0	0	48	

Используемые сокращения:

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Теоретические основы бизнес-анализа в малом бизнесе

Тема 1.1 Понятие, цели и задачи бизнес-анализа в малом предпринимательстве. ПК-2.1, ПК-3.3

Понятие бизнес-анализа как систематической деятельности по исследованию бизнес-процессов, выявлению проблем и обоснованию управленческих решений. Специфика бизнес-анализа в малом бизнесе: ограниченность ресурсов, высокая скорость принятия решений, отсутствие выделенных аналитических подразделений. Цели бизнес-анализа: повышение эффективности деятельности, снижение издержек, оптимизация бизнес-процессов, минимизация рисков. Задачи: сбор и анализ информации, моделирование процессов, выявление «узких мест», оценка альтернатив, обоснование решений. Роль бизнес-аналитика в малом предприятии. Основные принципы: системность, целеполагание, измеримость результатов, экономичность.

Тема 1.2 Методы и инструменты сбора и обработки информации ПК-2.1, ПК-3.3

Классификация методов бизнес-анализа: количественные и качественные, формальные и эвристические. Методы сбора информации: наблюдение, опросы, интервью с сотрудниками и клиентами, анализ документов (финансовая отчётность, управленческая отчётность, CRM-данные). Инструменты обработки данных: табличные редакторы (Excel, Google Sheets), специализированное ПО для малого бизнеса (1С, МойСклад). Визуализация данных: диаграммы, графики, дашборды. Источники информации для анализа: внутренние (бухгалтерский баланс, отчёт о финансовых результатах, отчёт о движении денежных средств, управленческая отчётность) и внешние (рыночные исследования, данные конкурентов, макроэкономические показатели). Практическое задание: проанализировать предложенный набор данных и визуализировать ключевые показатели.

Раздел 2. Принятие управленческих решений в малом бизнесе

Тема 2.1. Модели и методы принятия управленческих решений ПК-2.1, ПК-3.3

Понятие управленческого решения, его виды (стратегические, тактические, оперативные; запрограммированные и незапрограммированные; единоличные и коллегиальные). Этапы процесса принятия решений: диагностика проблемы, формулировка критериев, разработка альтернатив, оценка альтернатив, выбор, реализация, контроль. Методы принятия решений: рациональная модель (анализ выгод и издержек), интуитивные методы (мозговой штурм, метод Дельфи, экспертные оценки), количественные методы (точка безубыточности, анализ «затраты – объём – прибыль», анализ чувствительности). Учёт факторов неопределённости и риска при принятии решений в малом бизнесе.

Тема 2.2. Анализ альтернатив и оценка эффективности решений ПК-2.1, ПК-3.3

Критерии оценки альтернатив: финансовые (NPV, ROI, срок окупаемости, точка безубыточности) и нефинансовые (соответствие стратегии, влияние на имидж, социальные последствия). Методы сравнения альтернатив: матрица решений, взвешенная оценка критериев, анализ иерархий (метод Саати). Анализ чувствительности решений к изменению ключевых параметров. Принятие решений в условиях ограниченных ресурсов: методы линейного программирования (симплекс-метод), ABC-анализ (метод Парето). Оценка эффективности принятых решений: ключевые показатели эффективности (KPI), пост-анализ, корректирующие действия. Типичные ошибки при принятии решений в малом бизнесе и способы их предотвращения. Практическое задание: сравнить три альтернативных варианта развития бизнеса по заданным критериям и выбрать оптимальный.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.ДЭ.07.02 Бизнес-анализ и принятие решений в малом бизнесе 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>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
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

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

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.ДЭ.07.02 Бизнес-анализ и принятие решений в малом бизнесе используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, контрольные задания по разделам):

доклад, тестирование, контрольное задание.

ТЗ – тестовое задание;
 КЗ – контрольные задания;
 Д – доклад;
 КТ – контрольная точка.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
7	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
6	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
5	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-4	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	0,25	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0,25	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика Логика изложения	0,25	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность. Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,25	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	1	

Критерии оценивания контрольных заданий:

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

0-4	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.
-----	--

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

Раздел 1. Теоретические основы бизнес-анализа в малом бизнесе

Тема 1.1 Понятие, цели и задачи бизнес-анализа в малом предпринимательстве. ПК-2.1, ПК-3.3

Доклад:

Шесть групповых докладов с обсуждением сущности, целей и задач бизнес-планирования, структуры бизнес-плана, информационного обеспечения плановых расчётов, а также современных методов анализа внешней и внутренней среды для формирования реалистичного и инвестиционно-привлекательного бизнес-плана.

Тематика докладов:

Шесть групповых докладов с обсуждением сущности, целей и задач бизнес-анализа в малом предпринимательстве, специфики его применения в условиях ограниченных ресурсов, методов сбора и обработки информации, а также роли бизнес-анализа в повышении эффективности и обосновании управленческих решений в малом бизнесе.

Тематика докладов:

1. Сущность, цели и задачи бизнес-анализа в системе управления малым предприятием.
2. Специфика бизнес-анализа в малом бизнесе: отличия от корпоративного анализа.
3. Информационное обеспечение бизнес-анализа в малом бизнесе: внутренние и внешние источники данных.
4. Современные методы и инструменты бизнес-анализа для малого бизнеса.
5. Анализ ключевых показателей деятельности малого предприятия.
6. Роль бизнес-анализа в принятии управленческих решений в малом бизнесе.

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.

1. К основным задачам бизнес-анализа в малом предпринимательстве НЕ относится:

- а) повышение эффективности деятельности предприятия;
- б) снижение издержек и оптимизация бизнес-процессов;
- в) разработка детального финансового прогноза на 10 лет;
- г) минимизация рисков при принятии управленческих решений.

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.

1. В качестве основных целей бизнес-анализа в малом бизнесе выступают:

- а) повышение эффективности деятельности предприятия;
- б) проведение полного маркетингового и финансового анализа рынка;
- в) снижение издержек и оптимизация бизнес-процессов;
- г) минимизация рисков при принятии решений;
- д) увеличение численности персонала;
- е) разработка новой организационной структуры.

2. К внутренним источникам информации для бизнес-анализа относятся:

- а) бухгалтерский баланс предприятия;
- б) отчёт о финансовых результатах;
- в) данные маркетинговых исследований рынка;
- г) управленческая отчётность;
- д) макроэкономические показатели;
- е) CRM-данные о клиентах.

3. Основными преимуществами использования табличных редакторов (Excel, Google Sheets) для бизнес-анализа в малом бизнесе являются:

- а) доступность и низкая стоимость;
- б) возможность визуализации данных (диаграммы, графики);
- в) автоматическая генерация бизнес-плана;
- г) наличие формул для расчёта ключевых показателей;
- д) обязательная сертификация пользователя;
- е) возможность совместной работы в облачных версиях.

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.

1. Определите правильную последовательность этапов бизнес-анализа в малом предпринимательстве:

- а) сбор и анализ информации;
- б) диагностика проблемы;
- в) реализация решения и контроль;
- г) разработка альтернатив;
- д) выбор оптимального решения;

е) оценка альтернатив по критериям.

2. Установите правильную последовательность действий при проведении бизнес-анализа на малом предприятии:

- а) формулирование ожидаемых результатов;
- б) постановка цели анализа;
- в) предложение способов решения выявленных проблем;
- г) сбор и обработка данных;
- д) оценка альтернатив и выбор решения.

Тема 1.2. Методы и инструменты сбора и обработки информации. 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.

1. Какой метод сбора информации относится к количественным методам бизнес-анализа?

- а) интервью с экспертами;
- б) анкетирование большого числа респондентов;
- в) наблюдение за поведением клиентов;
- г) мозговой штурм.

2. Что из перечисленного относится к внутренним источникам информации для бизнес-анализа?

- а) данные Росстата;
- б) бухгалтерский баланс предприятия;
- в) маркетинговые исследования рынка;
- г) отраслевые обзоры.

3. Какой инструмент наиболее эффективен для визуализации ключевых показателей деятельности малого предприятия в реальном времени?

- а) текстовая таблица в Word;
- б) дашборд в Excel или Google Sheets;
- в) рукописный отчет;
- г) устное сообщение руководителю.

4. Какой метод обработки информации позволяет выявить взаимосвязи между различными показателями деятельности предприятия?

- а) корреляционный анализ;
- б) SWOT-анализ;
- в) PEST-анализ;
- г) метод экспертных оценок.

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.

1. Какие методы сбора информации относятся к качественным методам бизнес-анализа?

- а) массовый опрос;
- б) глубинное интервью;
- в) фокус-группа;
- г) анкетирование;
- д) наблюдение;
- е) анализ документов.

2. Какие внешние источники информации используются при проведении бизнес-анализа?

- а) управленческая отчётность;
- б) данные Росстата;
- в) CRM-данные о клиентах;
- г) отраслевые обзоры и исследования;
- д) бухгалтерский баланс;
- е) информация о конкурентах.

3. Какие инструменты обработки данных доступны и эффективны для малого бизнеса?

- а) Excel (формулы, сводные таблицы);
- б) Google Sheets (облачные таблицы);
- в) SAP ERP;
- г) 1С: Предприятие;
- д) Oracle Business Intelligence;
- е) МойСклад.

4. Какие способы визуализации данных наиболее эффективны для представления результатов бизнес-анализа руководителю малого предприятия?

- а) длинные текстовые отчёты;
- б) диаграммы (столбчатые, круговые);
- в) графики динамики показателей;
- г) дашборды с ключевыми метриками;
- д) инфографика;
- е) рукописные заметки.

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.

1. Определите правильную последовательность этапов сбора и обработки информации в бизнес-анализе:

- а) визуализация и представление результатов;
- б) сбор первичных данных из внутренних и внешних источников;
- в) интерпретация данных и формулирование выводов;
- г) обработка и структурирование данных;
- д) определение целей и потребностей в информации.

2. Установите правильную последовательность действий при работе с данными в Excel для бизнес-анализа:

- а) создание сводной таблицы;
- б) импорт или ввод исходных данных;
- в) построение диаграммы или дашборда;
- г) очистка и проверка данных на ошибки;
- д) применение формул для расчёта показателей.

Контрольные задания:

Задание 1.

Предприниматель планирует открыть небольшой кофейный киоск. Ему необходимо собрать информацию для бизнес-анализа: оценить спрос, проанализировать конкурентов, рассчитать прогнозируемую выручку и расходы. У предпринимателя ограниченный бюджет.

1. Какие внутренние и внешние источники информации он может использовать? Назовите не менее двух внутренних и двух внешних источников.

2. Какие бесплатные или недорогие инструменты сбора и обработки данных ему рекомендуется применить?

3. Как визуализировать ключевые показатели (прогнозируемую выручку, расходы, точку безубыточности) для представления потенциальному

инвестору?

Задание 2.

В условиях ограниченных ресурсов (небольшой бюджет, отсутствие штатного аналитика) малому предприятию необходимо провести анализ эффективности рекламных кампаний в социальных сетях (три разные кампании за последние 3 месяца). Исходные данные: затраты на каждую кампанию, количество переходов, количество заявок, количество продаж.

1. Какие методы сбора и обработки информации следует применить?
2. Какие показатели необходимо рассчитать для оценки эффективности каждой кампании? Укажите не менее трёх.
3. Каким образом визуализировать результаты для руководителя, чтобы наглядно сравнить эффективность кампаний и принять решение о распределении бюджета?

Раздел 2. Принятие управленческих решений в малом бизнесе

Тема 2.1. Модели и методы принятия управленческих решений. 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.

1. Что понимается под управленческим решением в малом бизнесе?
 - а) любой документ, подписанный руководителем;
 - б) выбор альтернативы, направленный на достижение цели организации, из множества возможных вариантов;
 - в) только финансовые расчёты;
 - г) нет правильного ответа.
2. К какому виду решений относится выбор новой бизнес-модели на ближайшие 3 года?
 - а) оперативные решения;
 - б) тактические решения;
 - в) стратегические решения;
 - г) ситуационные решения.
3. Какой метод принятия решений основан на интуиции и опыте, а не на

формальном анализе данных?

- а) анализ безубыточности;
- б) метод мозгового штурма;
- в) расчёт NPV;
- г) корреляционный анализ.

4. Какой показатель используется для расчёта точки безубыточности в натуральном выражении?

- а) постоянные затраты / (цена за единицу – переменные затраты на единицу);
- б) выручка / переменные затраты;
- в) прибыль / выручка;
- г) активы / капитал.

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.

1. Какие этапы включает процесс принятия управленческих решений?

- а) диагностика проблемы;
- б) разработка альтернатив;
- в) выбор оптимального решения;
- г) игнорирование контроля;
- д) реализация и контроль;
- е) оценка эффективности.

2. Какие методы принятия решений относятся к количественным (формальным)?

- а) анализ безубыточности;
- б) метод Дельфи;
- в) анализ чувствительности;
- г) мозговой штурм;
- д) расчёт точки безубыточности;
- е) анализ «затраты – объём – прибыль» (CVP-анализ).

3. Какие факторы необходимо учитывать при принятии решений в условиях неопределённости в малом бизнесе?

- а) вероятность наступления различных сценариев;
- б) только мнение руководителя;
- в) возможные риски и их последствия;
- г) наличие резервных ресурсов;
- д) цвет логотипа компании;

е) динамику рынка и поведение конкурентов.

4. Какие инструменты могут быть использованы для оценки альтернатив управленческих решений?

- а) матрица решений;
- б) взвешенная оценка критериев;
- в) метод анализа иерархий (МАИ);
- г) гадание на кофейной гуще;
- д) анализ чувствительности;
- е) метод «мозгового штурма».

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.

1. Определите правильную последовательность этапов процесса принятия управленческого решения:

- а) выбор альтернативы;
- б) диагностика проблемы;
- в) оценка альтернатив по критериям;
- г) разработка альтернативных вариантов;
- д) реализация решения и контроль;
- е) определение критериев выбора.

2. Установите правильную последовательность действий при проведении анализа «затраты – объём – прибыль» (CVP-анализ):

- а) расчёт точки безубыточности в натуральном и стоимостном выражении;
- б) определение постоянных и переменных затрат;
- в) анализ чувствительности (изменение цены, затрат, объёма);
- г) определение цены единицы продукции;
- д) расчёт маржинального дохода на единицу продукции.

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.

1	Управленческое решение	А	Выбор альтернативы, направленный на достижение цели организации, из множества возможных вариантов
---	------------------------	---	---

2	Стратегическое решение	Б	Решение, связанное с долгосрочным развитием организации (бизнес-модель, выход на новые рынки)
3	Тактическое решение	В	Решение, связанное с краткосрочным управлением (распределение ресурсов, текущие корректировки)
4	Точка безубыточности	Г	Объём продаж, при котором выручка покрывает все затраты, а прибыль равна нулю
5	Маржинальный доход	Д	Выручка минус переменные затраты
6	Анализ чувствительности	Е	Метод оценки влияния изменения ключевых параметров (цены, затрат, объёма) на результат
7	Матрица решений	Ж	Таблица, позволяющая сравнивать альтернативы по нескольким критериям
8	Запрограммированное решение	З	Решение, принимаемое по стандартному алгоритму в повторяющейся ситуации
9	Незапрограммированное решение	И	Решение, принимаемое в новой, нестандартной ситуации при отсутствии готового алгоритма
10	Пост-анализ решения	К	Оценка фактической эффективности принятого решения после его реализации

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.

Руководитель малого предприятия рассматривает два альтернативных варианта развития бизнеса на ближайший год.

Исходные данные:

Текущий объём продаж – 10 000 единиц в месяц.

Цена за единицу – 500 руб.

Переменные затраты на единицу – 300 руб.

Постоянные затраты в месяц – 1 000 000 руб.

Вариант А: Увеличение рекламного бюджета на 200 000 руб. в месяц, что позволит увеличить объём продаж на 25%.

Вариант Б: Снижение цены на 10%, что позволит увеличить объём продаж на 30% без изменения постоянных затрат.

1. Рассчитайте точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении для текущей ситуации.

2. Рассчитайте прибыль (убыток) за месяц для каждого варианта.

3. Какой вариант следует выбрать? Кратко обоснуйте.

Задание 2.

Компания планирует выход на рынок с новым социально-ориентированным проектом — сервисом доставки горячих обедов для пожилых людей с ограниченной мобильностью.

Сформулируйте:

а) ценностное предложение проекта;

б) гипотезу маркетингового исследования;

в) один способ позиционирования;

г) ожидаемые результаты проекта (не менее 3).

Предложите один цифровой инструмент для сбора информации и один способ визуализации результатов.

Тема 2.2. Анализ альтернатив и оценка эффективности решений. ПК-2.1, ПК-3.3

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.

1. PESTEL-анализ используется для:

а) анализа внутренней среды организации;

б) идентификации внешних факторов (политических, экономических, социальных, технологических, экологических, правовых);

в) расчёта финансовых показателей;

г) анализа конкурентов.

2. SWOT-анализ представляет собой:

а) способ накопления информации;

б) анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз

внешней среды;

- в) только анализ финансовых показателей;
- г) анализ только конкурентов.

3. Какие факторы относятся к внутренним при SWOT-анализе?

- а) возможности и угрозы;
- б) сильные и слабые стороны;
- в) только политические факторы;
- г) только экономические факторы.

4. Какой показатель используется для оценки эффективности инвестиционного решения?

- а) срок окупаемости (PP);
- б) количество сотрудников;
- в) площадь офиса;
- г) цвет логотипа.

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.

1. Какие методы используются для анализа альтернатив управленческих решений?

- а) матрица решений;
- б) взвешенная оценка критериев;
- в) гадание на кофейной гуще;
- г) анализ безубыточности;
- д) анализ чувствительности;
- е) метод Дельфи.

2. Какие показатели используются для оценки эффективности решений в малом бизнесе?

- а) срок окупаемости (PP);
- б) чистая приведённая стоимость (NPV);
- в) количество сотрудников;
- г) рентабельность инвестиций (ROI);
- д) цвет логотипа;
- е) точка безубыточности.

3. Какие инструменты используются для сбора внешней информации при анализе альтернатив?

- а) данные Росстата;

- б) отраслевые обзоры;
- в) внутренняя бухгалтерская отчётность;
- г) опросы клиентов;
- д) анализ конкурентов;
- е) личные заметки руководителя.

4. Какие критерии могут использоваться для сравнения альтернатив в малом бизнесе?

- а) финансовые (прибыль, затраты, окупаемость);
- б) только цвет упаковки;
- в) временные (скорость реализации);
- г) качественные (удовлетворённость клиентов);
- д) риски (вероятность потерь);
- е) только мнение одного сотрудника.

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.

1. Определите правильную последовательность этапов анализа альтернатив управленческих решений:

- а) выбор наилучшей альтернативы;
- б) разработка альтернативных вариантов;
- в) оценка альтернатив по выбранным критериям;
- г) определение критериев оценки;
- д) реализация решения.

2. Установите правильную последовательность этапов проведения PESTEL-анализа:

- а) сбор информации по каждой группе факторов;
- б) определение перечня внешних факторов (политических, экономических, социальных, технологических, экологических, правовых);
- в) оценка влияния каждого фактора на бизнес;
- г) формулирование выводов и учёт факторов в стратегии.

3. Установите правильную последовательность этапов проведения SWOT-анализа:

- а) анализ внешней среды (возможности и угрозы);
- б) анализ внутренней среды (сильные и слабые стороны);
- в) составление матрицы SWOT;
- г) разработка рекомендаций на основе пересечения факторов.

Контрольные задания:

Задание 1.

В отчетном году по сравнению с базисным планом прибыль от реализации стратегического проекта в компании ООО «Организация» возросла с 5300 тыс. до 5600 тыс. руб. Плановая выручка от реализации в базисном варианте составила 32 500 тыс. руб., в отчетном варианте — 35 000 тыс. руб.

Определите влияние экстенсивного (внешних факторов PESTEL) и интенсивного (адаптации внутренних ресурсов, SWOT-анализа и рефлексии) факторов на динамику прибыли в стратегическом бизнес-плане.

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
Итого:	x	0,10	10

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 бизнес-планирования.
2. Виды целей бизнес-плана.
3. Понятие стейкхолдеров.
4. Идентификация и классификация стейкхолдеров в бизнес-планировании.
5. Формирование структуры бизнес-плана под целевую аудиторию.
6. 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

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Задание 1.1.

К внешним факторам макросреды (PESTLE), влияющим на разработку стратегического бизнес-плана, относятся:

- а) экономические
- б) политические
- в) социальные
- г) технологические
- д) сильные стороны организации

Задание 1.2.

К элементам SWOT-анализа (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) относятся:

- а) сильные стороны

- б) слабые стороны
- в) возможности
- г) угрозы
- д) коэффициент текучести кадров

Задание 1.3.

При оценке вариантов стратегических решений с точки зрения соответствия цели проекта и имеющихся ресурсов необходимо учитывать:

- а) соответствие цели проекта
- б) имеющиеся ресурсы
- в) нормативные ограничения
- г) этические ограничения
- д) только изменение объема продаж

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 правильную последовательность этапов анализа факторов, влияющих на стратегический бизнес-план:

- а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ);
- б) идентификация внешних факторов (экономических, политических, социальных, технологических, экологических, правовых);
- в) идентификация внутренних факторов предприятия;
- г) оценка вариантов стратегических решений с точки зрения цели проекта и имеющихся ресурсов;
- д) разработка рекомендаций по учёту факторов в бизнес-плане.

Задание 2.2.

Установите правильную последовательность проведения PESTLE-анализа внешней среды:

- а) анализ экономических факторов;
- б) анализ политических и правовых факторов;
- в) анализ социальных и экологических факторов;
- г) анализ технологических факторов;
- д) обобщение результатов и оценка влияния факторов на проект.

Задание 2.3.

Определите последовательность применения цифровых инструментов при

стратегическом анализе:

- а) использование систем для сценарного моделирования и прогнозирования;
- б) сбор макроэкономических и отраслевых данных с помощью цифровых инструментов;
- в) выбор и настройка программ для стратегического анализа;
- г) обработка, систематизация и визуализация собранных данных;
- д) мониторинг изменений внешней среды в режиме реального времени.

Критерии оценивания тестовых заданий:

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

КТ – 2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Задание 1.1.

К внешним факторам макросреды (PESTLE), влияющим на разработку стратегического бизнес-плана, относятся:

- а) экономические;
- б) политические;
- в) социальные;
- г) технологические;
- д) сильные стороны организации.

Задание 1.2.

К элементам SWOT-анализа (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) относятся:

- а) сильные стороны;
- б) слабые стороны;

- в) возможности;
- г) угрозы;
- д) коэффициент текучести кадров.

Задание 1.3.

При оценке вариантов стратегических решений с точки зрения соответствия цели проекта и имеющихся ресурсов необходимо учитывать:

- а) соответствие цели проекта;
- б) имеющиеся ресурсы;
- в) нормативные ограничения;
- г) этические ограничения;
- д) только изменение объёма продаж.

Задание 1.4.

К внутренним факторам, анализируемым при разработке бизнес-плана, относятся:

- а) сильные стороны предприятия;
- б) слабые стороны предприятия;
- в) экономическая ситуация в стране;
- г) квалификация персонала;
- д) технологические изменения в отрасли.

Задание 1.5.

К основным разделам бизнес-плана относятся:

- а) маркетинговый план;
- б) производственный план;
- в) финансовый план;
- г) план по рискам;
- д) план проведения корпоративных праздников.

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 правильную последовательность этапов анализа факторов, влияющих на стратегический бизнес-план:

- а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ);
- б) идентификация внешних факторов (экономических, политических, социальных, технологических, экологических, правовых);
- в) идентификация внутренних факторов предприятия;

- г) оценка вариантов стратегических решений с точки зрения цели проекта и имеющихся ресурсов;
- д) разработка рекомендаций по учёту факторов в бизнес-плане.

Задание 2.2.

Установите правильную последовательность проведения PESTLE-анализа внешней среды:

- а) анализ экономических факторов;
- б) анализ политических и правовых факторов;
- в) анализ социальных и экологических факторов;
- г) анализ технологических факторов;
- д) обобщение результатов и оценка влияния факторов на проект.

Задание 2.3.

Определите последовательность применения цифровых инструментов при стратегическом анализе:

- а) использование систем для сценарного моделирования и прогнозирования;
- б) сбор макроэкономических и отраслевых данных с помощью цифровых инструментов;
- в) выбор и настройка программ для стратегического анализа;
- г) обработка, систематизация и визуализация собранных данных;
- д) мониторинг изменений внешней среды в режиме реального времени.

Задание 2.4.

Определите правильную последовательность этапов разработки бизнес-плана:

- а) разработка финансового плана;
- б) анализ рынка и конкурентов;
- в) определение целей и задач;
- г) разработка маркетингового плана;
- д) разработка производственного плана.

Задание 2.5.

Установите правильную последовательность этапов проведения SWOT-анализа:

- а) анализ возможностей и угроз внешней среды;
- б) анализ сильных и слабых сторон организации;
- в) составление матрицы SWOT;
- г) разработка стратегических мероприятий на основе пересечений;
- д) сбор исходной информации.

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. Предприятие рассматривает социально-ориентированный проект по производству экологически чистой продукции для малоимущих слоев населения. Ресурсные ограничения: фонд времени оборудования — 1 200 часов в месяц, бюджет на сырье — 450 000 руб./мес., численность персонала — 15 человек. Гипотеза: при переходе на ресурсосберегающую технологию (снижение нормы расхода сырья на 20 %) и использовании цифровой системы MRP для оптимизации запасов можно выпустить 5 000 единиц продукции в месяц.

Рассчитайте:

максимальный возможный выпуск по оборудованию при норме 0,2 машино-часа на единицу;

экономия сырья при новой технологии (при норме 120 руб./ед. в базовом варианте).

Предложите оптимальный способ решения задачи и сформулируйте основные разделы паспорта проекта.

Задача 2. Малое предприятие рассматривает социально-ориентированный проект по производству недорогой школьной мебели (парты и стулья) из экологически безопасных материалов для образовательных учреждений в малых городах и сельской местности. Ресурсные ограничения: фонд времени станочного парка — 2 400 машино-часов в месяц, бюджет на материалы — 920 000 руб./мес., численность персонала — 18 человек.

Гипотеза: внедрение системы ERP для оптимизации раскроя материалов и управления запасами, а также применение ресурсосберегающей технологии позволит выпускать 1 200 комплектов мебели в месяц.

Рассчитайте:

максимальную месячную производственную мощность по оборудованию при норме 1,5 машино-часа на один комплект;

экономия материалов при снижении нормы расхода на 12 % (базовая норма — 650 руб. на комплект).

Предложите оптимальный вариант технологического процесса и способов решения задачи с применением цифровых систем производственного планирования. Сформулируйте основные разделы паспорта проекта.

Критерии оценивания контрольных заданий:

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

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

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

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

Раздел 1. Теоретические основы бизнес-анализа в малом бизнесе

Тема 1.1 Понятие, цели и задачи бизнес-анализа в малом предпринимательстве. ПК-2.1, ПК-3.3

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Каковы основные цели бизнес-анализа в малом бизнесе? Назовите не менее трёх.
2.	Кто такие стейкхолдеры проекта и почему их важно идентифицировать?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

При разработке социально-ориентированного проекта по созданию центра дополнительного образования для детей из малообеспеченных семей имеются следующие ограничения: бюджет — 2,5 млн руб., команда — 4 человека, срок запуска — 6 месяцев. Сформулируйте гипотезу решения проекта и предложите 3 ключевых показателя успеха (KPI), соответствующие целям проекта.

Задание 2.

Вам необходимо разработать паспорт проекта. Перечислите обязательные элементы паспорта проекта и объясните, почему при его разработке важно учитывать компетенции участников проектной команды.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Как называется документ, который содержит краткое изложение сути проекта, его целей, ожидаемых результатов и необходимых ресурсов и предназначен для первого знакомства стейкхолдеров с проектом? Варианты ответов: а) паспорт проекта б) резюме бизнес-плана		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	в) технико-экономическое обоснование		
2.	Какой метод наиболее часто используется на подготовительной стадии для визуализации интересов и влияния различных стейкхолдеров? Варианты ответов: а) SWOT-анализ б) матрица «Влияние — Интерес» в) PEST-анализ		

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.

Цифровые платформы на подготовительной стадии бизнес-планирования применяются для:

- а) проведения окончательных финансовых расчётов
- б) структурирования информации, сбора первичных данных и цифрового документирования целей и задач
- в) изготовления полиграфической продукции для презентации проекта
- г) верного ответа нет

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.

На подготовительной стадии разработки бизнес-плана необходимо:

- а) идентифицировать всех стейкхолдеров проекта
- б) сформировать структуру бизнес-плана с учётом интересов целевой аудитории
- в) сразу приступить к написанию финансового плана
- г) выработать гипотезу решения проекта с учётом ресурсных ограничений

д) провести рефлексивные мероприятия для развития гражданственности

Тема 1.2. Методы и инструменты сбора и обработки информации. ПК-2.1, ПК-3.3

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Какие методы сбора информации относятся к количественным, а какие к качественным?
2.	Какие внешние источники информации можно использовать для анализа рынка?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Предприниматель открывает небольшую пекарню. Ему необходимо собрать информацию о потенциальных клиентах, конкурентах и ценах на сырьё.

1. Какие методы сбора информации он может использовать для изучения спроса? Назовите не менее двух.

2. Какие внешние источники информации помогут проанализировать конкурентов?

3. Какой бесплатный инструмент обработки данных подойдёт для расчёта себестоимости продукции?

Задание 2.

Малому предприятию необходимо провести анализ удовлетворённости клиентов услугами.

1. Предложите два способа (метода) сбора информации от клиентов.

2. Какие вопросы обязательно нужно включить в анкету для оценки удовлетворённости? Назовите не менее трёх.

3. Как можно визуализировать результаты опроса для представления руководителю?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Какая организационно-правовая форма предполагает неограниченную имущественную ответственность учредителя по обязательствам бизнеса? Варианты ответа: а) ООО б) ИП в) АО</p>		
2.	<p>Какой цифровой сервис Федеральной налоговой службы позволяет в режиме онлайн проверить благонадёжность потенциального контрагента? Варианты ответа: а) Госуслуги б) СПАРК в) Сервис «Прозрачный бизнес» ФНС</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.

Цифровые базы нормативно-правовой информации, используемые при юридическом обосновании бизнеса:

- а) КонсультантПлюс и Гарант
- б) 1С-Бухгалтерия
- в) Canva и Tilda
- г) верного ответа нет

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.

При выборе организационно-правовой формы бизнеса необходимо учитывать:

- а) масштабы и перспективы развития проекта
- б) уровень ответственности учредителей
- в) возможность привлечения внешнего финансирования
- г) личные предпочтения учредителя по названию компании
- д) соответствие выбранной формы действующим правовым нормам.

Раздел 2. Принятие управленческих решений в малом бизнесе

Тема 2.1. Модели и методы принятия управленческих решений. ПК-2.1, ПК-3.3

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Понятие маркетинговых исследований. Основные направления анализа рынка
2.	Формирование ценностного предложения и позиционирование товара/услуги

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Для социально-ориентированного проекта по организации бесплатных спортивных секций для детей из многодетных и малообеспеченных семей в небольшом городе проведите краткий анализ рынка и сформулируйте ценностное предложение. Укажите ожидаемые результаты проекта.

Задание 2.

В условиях ресурсных ограничений (бюджет 800 тыс. руб., команда из 3 человек) выработайте гипотезу решения маркетинговых задач для социально-ориентированного проекта по созданию экологического клуба для молодёжи. Предложите способы решения задач и обоснуйте их.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что понимается под ёмкостью рынка в маркетинговых исследованиях? Варианты ответа:		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	а) количество конкурентов на рынке б) максимальный объём товаров/услуг, который может быть реализован на данном рынке в определённый период в) средняя цена товара		
2.	Какой цифровой инструмент наиболее эффективен для визуального представления результатов маркетингового исследования? Варианты ответа: а) Яндекс.Wordstat б) Power BI или Tableau в) SurveyMonkey		

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.

Цифровые платформы для проведения онлайн-опросов в маркетинговых исследованиях включают:

- а) Google Forms, Typeform, SurveyMonkey
- б) 1С:Предприятие и Контур.Бухгалтерия
- в) только официальный сайт ФНС
- г) верного ответа нет

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 рамках маркетинговых исследований на подготовительной стадии бизнес-планирования проводят:

- а) анализ ёмкости и динамики рынка

- б) сегментацию потребительских групп
- в) изучение конкурентной среды
- г) немедленную разработку производственного плана
- д) формирование ценностного предложения и позиционирование

Тема 2.2. Анализ альтернатив и оценка эффективности решений ПК-2.1, ПК-3.3

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Идентификация внешних и внутренних факторов, влияющих на стратегический бизнес-план
2.	Цифровые инструменты и программы для стратегического анализа факторов внешней и внутренней среды

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Для социально-ориентированного проекта по созданию сети пунктов сбора и переработки пластика в регионах с низким уровнем экологической культуры проведите PESTLE-анализ (по 2–3 фактора в каждой группе) и выполните SWOT-анализ. Оцените варианты реализации проекта с точки зрения соответствия цели и имеющихся ресурсов (бюджет 3 млн руб., команда 5 человек).

Задание 2.

В условиях ресурсных, нормативных и этических ограничений выработайте гипотезу решения для стратегического развития малого предприятия по производству экологически чистых средств для уборки. Предложите оптимальные способы решения задач

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод стратегического анализа позволяет одновременно оценить внутренние сильные/слабые		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	стороны и внешние возможности/угрозы? Варианты ответов: а) PESTLE-анализ б) SWOT-анализ в) ABC-анализ		
2.	Для сбора и анализа макроэкономических данных наиболее целесообразно использовать: Варианты ответа: а) социальные сети б) официальные статистические ресурсы Росстата и Банка России в) только личный опыт предпринимателя		

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.

Цифровые инструменты для сценарного моделирования и прогнозирования в стратегическом планировании включают:

- а) Power BI, Tableau и специализированные программы типа Project Expert
- б) только Canva для создания презентаций
- в) исключительно социальные сети
- г) верного ответа нет

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.

При анализе факторов, влияющих на стратегический бизнес-план, необходимо:

- а) идентифицировать внешние факторы с помощью PESTLE-анализа
- б) провести SWOT-анализ сильных и слабых сторон проекта
- в) оценить варианты реализации с учётом имеющихся ресурсов
- г) сразу приступить к финансовым расчётам без анализа среды
- д) использовать цифровые инструменты для сценарного моделирования.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

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. Кнышов, А. В. Бизнес-анализ в управлении : учебное пособие / А. В. Кнышов, Е. Р. Орлова. — Москва : РТА, 2022. — 132 с. — ISBN 978-5-9590-1268-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/465122>

2. Субачев, А. А. Бизнес-планирование : учебно-методическое пособие / А. А. Субачев, А. Ю. Тимонин. — Кострома : КГУ, 2023. — 207 с. — ISBN 978-5-8285-1188-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/366401> (дата обращения: 17.04.2026).

3. Медведева, В. Н. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. Н. Медведева, Г. А. Нарожная. — Москва : РТУ МИРЭА, 2025. — 113 с. — ISBN 978-5-7339-2715-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/513011> (дата обращения: 17.04.2026).

8.2. Дополнительная литература

1. Найденова, Л. И. Разработка и принятие управленческих решений : учебное пособие / Л. И. Найденова, Л. Ф. Каримова. — Пенза : ПГУ, 2020. — 56 с. — ISBN 978-5-907262-60-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/322739>

2. Денисова, Ж. А. Управленческие решения в кадровой работе : учебное пособие / Ж. А. Денисова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2024. — 80 с. — ISBN 978-5-7339-2242-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/421172>

3. Пионткевич, Н. С. Финансовый анализ : учебное пособие / Н. С. Пионткевич, Е. Г. Шатковская, Ю. А. Долгих и др. ; под общ. ред. Н. С. Пионткевич. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2022. — 190 с. — ISBN 978-5-7996-3456-7.

4. Деева, Е. М. Системный анализ : теория, методология, практика : учебное пособие / Е. М. Деева. — Ульяновск : УлГТУ, 2020. — 148 с. — ISBN 978-5-9795-1234-5.

5. Лапыгин, Д. Ю. Стратегические управленческие решения : учебное пособие / Д. Ю. Лапыгин. — Москва : Дело РАНХиГС, 2020. — 139 с. — ISBN 978-5-907140-76-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/469268>

8.3. Интернет-ресурсы

ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

ЭБС «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

ЭБС «ЮРАЙТ» <https://sochum.ru>

Справочно-правовая система «ГАРАНТ» <http://www.garant.ru>

КонсультантПлюс: справочная правовая система
<http://www.consultant.ru/>

- бесплатный доступ к основным актам

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