

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.05.2026 13:05:03  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.О.04 Управленческая экономика и аналитика  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент  
(код, наименование направления подготовки)

Стратегический маркетинг и бренд-менеджмент  
(наименование образовательной программы)

Заочная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Саенко Ольга Николаевна, 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.04 Управленческая экономика и аналитика одобрена на заседании кафедры маркетинга и логистики факультета менеджмента.

протокол № 6 от «03» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина Б1.О.04 Управленческая экономика и аналитика обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
ФГОС ВО магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952)	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК – 1.1	Анализирует проблемную ситуацию как целостную систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	УК-1.1. 3-1. Знает системные принципы и методы управленческой экономики и аналитики для декомпозиции проблемной ситуации, выявления ее структурных элементов и взаимосвязей между ними. УК-1.1. У-1. Умеет применять инструментарий управленческой экономики и аналитики для целостного анализа проблемной ситуации с выделением ключевых факторов и причинно-следственных зависимостей.
	ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать	ОПК-3.1	Разрабатывает организационно-управленческие решения на основе анализа проблемных ситуаций и стратегических планов организации	ОПК-3.1. 3-1. Знает теоретические основы управленческой экономики и аналитики, методы обоснования организационно-управленческих решений с учетом стратегических планов и результатов анализа проблемных ситуаций. ОПК-3.1. У-1. Умеет применять инструменты управленческой экономики и аналитики для разработки и оценки альтернативных организационно-управленческих решений, обеспечивающих реализацию стратегии организации.

		их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.2.	Обосновывает организацию управленческих решений исходя из оценки их социальной значимости, операционной и организационной эффективности	ОПК-3.2. 3-2. <b>Знает</b> критерии и методы управленческой экономики и аналитики для оценки социальной значимости, операционной и организационной эффективности управленческих решений. ОПК-3.2. У-2. <b>Умеет</b> применять аналитический инструментарий дисциплины для обоснования организационно-управленческих решений с учетом баланса социальной значимости, операционной и организационной эффективности.
			ОПК-3.3.	Участствует в реализации принятых решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.3. 3-1. <b>Знает</b> методы управленческой экономики и аналитики для адаптации решений к условиям сложной, динамичной и кросс-культурной среды при их реализации. ОПК-3.3. У-1. <b>Умеет</b> использовать аналитический инструментарий дисциплины для обеспечения эффективного участия в реализации принятых решений с учетом динамики среды и кросс-культурных факторов.

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

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

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 41 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 16 ак.час на лекции и 16 ак.час на практические занятия. 67 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.04 Управленческая экономика и аналитика реализуется на 1-м семестре 1-го курса после изучения дисциплин:

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### 3.1. Структура дисциплины (модуля)

*Очно-заочная 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	Каттэ к	Конт роль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Системный анализ проблемных ситуаций в управлении организацией	13	0,5			1								11,5	Кейс-стади, эссе
Тема 2.	Методы диагностики разрывов в операционной деятельности.	13	0,5			1								11,5	Практическая работа, деловая игра
Тема 3.	Стратегическая аналитика для управленческих решений.	13	0,5			1								11,5	Практическая работа
Тема 4.	Экономическая оценка альтернатив: затраты vs результаты	13	0,5			1								11,5	Кейс- расчеты

Тема 5.	Организационная эффективность решений.	13	0,5			1						11,5	Практическая работа
Тема 6.	Социальная значимость управленческих решений.	13	0,5			1						11,5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 7.	Управленческая аналитика в сложной и динамичной среде	13	0,5			1						11,5	Мозговой штурм
Тема 8.	Кросс-культурный аспект реализации решений	13	0,5			1						11,5	Ролевая игра: «Совет директоров с разными культурами»
Промежуточная аттестация		4								4			Зачет с оценкой
<b>Итого</b>		108	4			8				4		92	

*Используемые сокращения:*

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

## 3.2. Содержание дисциплины

### **Тема 1. Системный анализ проблемных ситуаций в управлении организацией. УК-1.1**

В рамках темы магистры осваивают методологию системного подхода к анализу проблемных ситуаций в деятельности организации. Рассматриваются способы выделения элементов проблемной ситуации, выявления связей между ними и отделения причин от симптомов. Студенты учатся строить системные карты и использовать инструменты декомпозиции (диаграмма Исикавы, причинно-следственные диаграммы). Итогом освоения темы является способность видеть проблему целостно, а не фрагментарно, что является базовым навыком для последующей разработки управленческих решений. Тема не использует макроэкономические конструкции, фокусируясь исключительно на внутренней логике организационных систем.

### **Тема 2. Методы диагностики разрывов в операционной деятельности. УК-1.1, ОПК-3.1**

Тема посвящена диагностике расхождений между текущим и целевым состоянием бизнес-процессов с использованием GAP-анализа и бенчмаркинга. Студенты учатся на основе выявленных разрывов формулировать предварительные организационно-управленческие решения, которые затем увязываются со стратегическими планами организации. Особое внимание уделяется переводу диагностических данных в формат управленческих задач. Магистры осваивают навык не просто констатации проблемы, а разработки направлений её устранения. Тема формирует связку «анализ → первичное решение» в логике управленческой экономики.

### **Тема 3. Стратегическая аналитика для управленческих решений. ОПК-3.1**

В теме рассматриваются методы трансформации стратегических планов организации в конкретные, измеримые управленческие решения. Студенты осваивают инструменты стратегической декомпозиции (система сбалансированных показателей BSC, OKR) и учатся разрабатывать альтернативные варианты решений для достижения стратегических целей. Формируется понимание того, как стратегические приоритеты задают критерии выбора между альтернативами. Магистры приобретают способность обосновывать решения не интуитивно, а через их вклад в реализацию стратегии. Тема исключает макроэкономические тренды, акцентируя микро- и мезоуровень организации.

### **Тема 4. Экономическая оценка альтернатив: затраты vs результаты. ОПК-3.2**

Тема формирует у магистров навык количественного обоснования

управленческих решений на основе внутренней экономики фирмы. Изучаются инструменты управленческой экономики: CVP-анализ (затраты—объем—прибыль), расчет маржинальной прибыли, определение точки безубыточности для управленческих альтернатив. Студенты учатся сравнивать альтернативные решения по критерию операционной эффективности (минимальные затраты при заданном результате). Важным акцентом является исключение внешних макроэкономических факторов (инфляция, ставки, ВВП) — фокус на том, что организация контролирует напрямую. Итоговая компетенция — экономически обоснованный выбор между управленческими альтернативами.

### **Тема 5. Организационная эффективность решений. ОПК-3.2**

В теме анализируется влияние управленческих решений на организационную структуру, бизнес-процессы и корпоративную культуру. Магистры осваивают критерии оценки организационной эффективности: скорость исполнения, нагрузка на персонал, степень бюрократизации, гибкость процессов. Студенты учатся выявлять организационные риски решений (сопротивление изменениям, перегрузка подразделений, дублирование функций) и минимизировать их. Формируется способность обосновывать выбор решения с позиции его «встроенности» в существующую организационную архитектуру. Тема дополняет экономическую оценку (тема 4) оценкой структурно-процессной реализуемости.

### **Тема 6. Социальная значимость управленческих решений. ОПК-3.2**

Тема посвящена оценке социальных последствий управленческих решений для внутренних и внешних заинтересованных сторон. Рассматриваются методы выявления социальных рисков (потеря рабочих мест, ухудшение условий труда, влияние на локальные сообщества) и способы их минимизации. Студенты осваивают концепцию социальной рентабельности инвестиций (SROI) и учатся находить баланс между экономической эффективностью и социальной ответственностью. Формируется понимание того, что устойчивое управленческое решение не может быть эффективным с экономической точки зрения, но разрушительным в социальном измерении. Тема готовит магистров к обоснованию решений в парадигме ESG и корпоративной социальной ответственности.

### **Тема 7. Управленческая аналитика в сложной и динамичной среде. ОПК-3.3**

В теме рассматриваются методы принятия и реализации управленческих решений в условиях VUCA/BANI-мира (нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность). Студенты осваивают сценарное планирование, анализ чувствительности решений к

изменяющимся условиям и инструменты управления рисками реализации. Формируется навык работы с неполной информацией и способность адаптировать ранее принятое решение при изменении ситуации. Магистры учатся участвовать в реализации решений, не ожидая идеальной предсказуемости среды. Тема готовит к управлению в реальных условиях турбулентного рынка без опоры на макроэкономические прогнозы.

### **Тема 8. Кросс-культурный аспект реализации решений. ОПК-3.3**

Тема формирует компетенции по реализации управленческих решений в мультинациональных, распределенных и культурно гетерогенных командах. Изучаются модели культурных различий (Хофстеде, Холл, Тромпенаарс) и их влияние на стиль управления, коммуникации, контроль и мотивацию. Студенты осваивают методы адаптации управленческих решений к конкретной культурной среде без потери их содержательной сути. Формируется способность предотвращать кросс-культурные конфликты при внедрении решений и выстраивать эффективные коммуникации с разными культурными группами.

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

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.04 Управленческая экономика и аналитика 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"> <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 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)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<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, БАВ или 135).</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>	<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>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<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
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

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

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка (ст.1+ст.2/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию (ст.1+ст.2/2)
100баллов	100 баллов	100баллов	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.04 Управленческая экономика и аналитика используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Кейс-задания, практическая работа, контрольное задание.

Распределение баллов по видам учебной деятельности (БРС)

Раздел/Темы	Формы текущего контроля					КТ
	Кейс	Э	ПЗ	КС	И	
Т-1	6	3				20
Т-2			5		5	
Т-3			5			
Т-4	6					30
Т-5			5			
Т-6				5		
Т-7				5		
Т-8					5	
<b>Итого: 100б</b>	12	3	15	10	10	50

К – кейс;  
Э – эссе

ПЗ – практическое занятие;  
 КС – круглый стол;  
 И – игра (деловая, ролевая);  
 КТ – контрольная точка.

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

## **Тема 1. Системный анализ проблемных ситуаций в управлении организацией. УК-1.1**

### Темы Эссе:

1. Роль системного анализа в выявлении и решении управленческих проблем организации.
2. Карта проблем организации как инструмент системного анализа: принципы и практика.
3. Влияние системного анализа на повышение эффективности управления организацией.
4. Преимущества и ограничения применения системного анализа в управлении организацией.
5. Практическое применение системного анализа на примере реальной организации.

### Кейс-стади: «Карта проблем организации»

Компания «ТехноЛогистика» (средний бизнес, 200 сотрудников) фиксирует следующие симптомы:

- Рост количества жалоб клиентов на задержки доставки (на 40% за полгода)
- Текучесть кадров в отделе логистики выросла с 15% до 35% годовых
- Складские запасы увеличились на 25% при неизменном объеме продаж
- Водители жалуются на постоянные простои в ожидании загрузки

### Задание:

Примените метод системного анализа (диаграмма Исикавы или системная карта). Выявите корневые причины (минимум 3), а не симптомы. Постройте причинно-следственные связи между проблемами.

### Критерии оценивания кейса

Критерий	Баллы	Описание критерия
Выделение корневых причин	2	Обучающимся выделены 2+ корневые причины (не симптомы), причины обоснованы логически.
	1,5	Обучающимся выделены 2 причины, но одна из них является симптомом, а не причиной.
	1	Обучающимся выделена 1 корневая причина.
	0,5	Обучающимся выделены только симптомы, корневые причины не определены.
	0	У обучающегося корневые причины отсутствуют.
Выделение следствий и	1,5	Обучающимся выделены 3+ явных симптома и 2+ промежуточных следствия.

симптомов	1	Обучающимся выделены 2 симптома и 1 следствие.
	0,5	Обучающимся выделены только симптомы (менее 2) или только следствия.
	0	У обучающегося симптомы и следствия отсутствуют.
Построение причинно-следственных связей	1,5	Обучающимся построена логичная карта связей (схема или таблица), показана иерархия: причины → следствия → симптомы.
	1	Обучающимся связи построены, но нарушена логика или пропущены отдельные звенья.
	0,5	Обучающимся связи указаны, но не систематизированы.
	0	У обучающегося причинно-следственные связи отсутствуют.
Обоснованность выводов и решений	1	Обучающимся сделан вывод о корневой проблеме, предложено 1-2 реалистичных направления устранения.
	0,5	Обучающимся вывод есть, но не связан с анализом / решения нереалистичны.
	0	У обучающегося вывод отсутствует или неверен.

### Критерии оценивания эссе

Уровень	Характеристика	Балл
Высокий	Тема раскрыта полностью, все ключевые аспекты рассмотрены, содержание строго соответствует теме. Чёткая структура (введение → основная часть → заключение), логичные переходы между частями, каждый абзац завершён по смыслу. Приведены убедительные аргументы, 1–2 конкретных примера из практики предприятий (с указанием названий, отраслей, ситуаций). Чётко выражена собственная позиция, автор делает самостоятельные выводы, критически оценивает различные подходы. Доля оригинального текста $\geq 70\%$ . Нет орфографических, пунктуационных, стилистических ошибок. Оформление соответствует требованиям (шрифт, отступы, ссылки). Профессиональные термины используются корректно, определения даны верно, терминология соответствует теме.	3
Средний	Тема раскрыта не полностью, есть незначительные отступления, некоторые аспекты упущены. Структура присутствует, но есть нарушения логики (повторы, скачки, незавершённые мысли). Аргументы есть, но слабые или общие. Примеры отсутствуют или носят абстрактный характер. Автор в основном пересказывает известные положения, собственные выводы слабо выражены. Доля оригинального текста 50–70%.	2
Низкий	Тема практически не раскрыта, содержание не соответствует заявленной теме. Структура отсутствует, текст хаотичен, нет деления на смысловые части. Аргументация отсутствует, тезисы не подтверждены, примеров нет. Эссе является копией или копированием источников (плагиат), собственная позиция отсутствует. Имеются грубые ошибки, затрудняющие понимание текста, оформление небрежное. Термины используются неверно или отсутствуют, понятия подменяются бытовыми выражениями.	1
	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.	0
<b>Итого</b>		<b>3</b>

## Тема 2. Методы диагностики разрывов в операционной

## деятельности. УК-1.1, ОПК-3.1

### Практическая работа: GAP-анализ процесса

Процесс «Выставление счета клиенту» в компании B2B:

- Текущее состояние (As is): ручная выписка счета от 2 до 5 дней, 8% ошибок в реквизитах

- Целевое состояние (To be): автоматическая выписка за 1 час (0% технических ошибок)

- Стратегическая цель компании: выход на новые рынки с требованием «счет за 24 часа»

Задание:

1. Заполните таблицу GAP-анализа

Параметр	As is (сейчас)	To be (цель)	Разрыв (GAP)
Время выставления счета			
Ошибка в реквизитах			
Интеграция с CRM			
Квалификация персонала			

2. Предложите 2 организационно-управленческих решения для закрытия разрыва.

### Деловая игра

Деловая игра «Ликвидация разрывов» (60 минут). В ходе игры студенты в командах выполняют GAP-анализ реального бизнес-процесса, выявляют корневые причины неэффективности и разрабатывают организационно-управленческие решения. Итогом является защита предложений перед «советом директоров». Критерии оценки: полнота выявленных разрывов, глубина анализа причин, реалистичность мер.

### Критерии оценивания практического задания

Критерий	Баллы	Описание критерия
Полнота выполнения GAP-таблицы	2	Обучающимся выполнены все требуемые элементы (3+ параметра, указаны As Is, To Be, числовой разрыв).
	1,5	Обучающимся выполнены 2 параметра.
	1	Обучающимся выполнен 1 параметр.
	0,5	Обучающимся элементы выполнены частично / с грубыми ошибками.
	0	У обучающегося задание не выполнено.
Точность расчетов разрывов	2	Обучающимся все разрывы рассчитаны верно, единицы измерения соблюдены.
	1,5	Обучающимся допущены 1-2 негрубые ошибки.
	1	Обучающимся допущены 3-4 ошибки.
	0,5	Обучающимся допущено более 4 ошибок.
	0	У обучающегося работа не сдана.
Выявление корневых причин разрывов	1	Обучающимся для каждого разрыва выявлена корневая причина (не симптом), использован метод «5 почему».
	0,5	Обучающимся причины выявлены, но поверхностно / не для всех разрывов.
	0	У обучающегося причины не выявлены.

### Критерии оценивания Деловой игры

Критерий	Баллы	Описание критерия
Индивидуальный вклад в работу команды	2	Обучающийся был генератором идей, активно участвовал в анализе и презентации.
	1,5	Обучающийся участвовал, но не был лидером.
	1	Обучающийся участвовал пассивно.
	0,5	Обучающийся присутствовал, но не включился в работу.
	0	Обучающийся отсутствовал.
Качество командной презентации (индивидуальный вклад)	1,5	Обучающимся презентация структурирована, аргументы убедительны.
	1	Обучающимся презентация есть, но слабая логика.
	0,5	Обучающимся презентация формальная.
	0	У обучающегося презентация отсутствует.
Рефлексивный отчет	1,5	Обучающимся отчет сдан в срок, отражены собственные выводы и понимание GAP-анализа.
	1	Обучающимся отчет сдан, но выводы поверхностны.
	0,5	Обучающимся отчет сдан с нарушением срока.
	0	У обучающегося отчет не сдан.

### Тема 3. Стратегическая аналитика для управленческих решений. ОПК-3.1

Практическая работа: Разработка фрагмента BSC для подразделения

*Описание ситуации:*

Стратегическая цель компании: «Повысить качество клиентского сервиса до уровня лидеров рынка за 12 месяцев».

Маркетинговый отдел должен внести вклад.

*Задание:* Разработайте фрагмент системы сбалансированных показателей (BSC) для отдела маркетинга:

- Клиентская перспектива (1 показатель)
- Внутренние процессы (1 показатель)
- Обучение и развитие (1 показатель)
- Финансы (1 показатель)

Каждый показатель увяжите со стратегической целью.

*Критерии оценивания практического задания*

Критерий	Баллы	Описание критерия
Полнота охвата перспектив BSC	2	Обучающимся представлены все 4 перспективы (Финансы, Клиенты, Внутренние процессы, Обучение и развитие).
	1,5	Обучающимся представлены 3 перспективы.
	1	Обучающимся представлены 2 перспективы.
	0,5	Обучающимся представлена 1 перспектива.
	0	У обучающегося перспективы отсутствуют.
Количество и качество KPI	2	Обучающимся разработано 8+ KPI (по 2 на перспективу), каждый измерим и конкретен.
	1,5	Обучающимся разработано 6-7 KPI, есть незначительные погрешности в измеримости.
	1	Обучающимся разработано 4-5 KPI, часть не измерима.
	0,5	Обучающимся разработано 2-3 KPI, плохая формулировка.
	0	У обучающегося менее 2 KPI.
Обоснование	2	Обучающимся для каждого KPI дано обоснование, показана связь

выбора и связь со стратегией		со стратегической целью компании.
	1,5	Обучающимся обоснование есть для большинства КРІ, связь прослеживается.
	1	Обучающимся обоснование поверхностное, связь со стратегией неочевидна.
	0,5	Обучающимся обоснование отсутствует или неверное.
	0	У обучающегося нет обоснования.

#### **Тема 4. Экономическая оценка альтернатив: затраты vs результаты. ОПК-3.2**

##### Кейс:

ООО «ЭкоПродукт» производит экологически чистую посуду. Аналитики компании подготовили следующую информацию:  
 Постоянные затраты (Fixed Costs): 1 200 000 руб. в месяц  
 Переменные затраты на единицу продукции (Variable Cost per unit): 150 руб.

Цена продажи за единицу (Price per unit): 300 руб.

Рассчитайте:

Точку безубыточности (объем продаж в единицах).

Объем продаж (в единицах), необходимый для получения прибыли в размере 300 000 руб.

Общую прибыль при объеме продаж 10 000 единиц.

##### Критерии оценивания кейса

Критерий	Баллы	Описание критерия
Правильность расчета маржинальной прибыли	1,5	Обучающимся формула применена верно, арифметическая ошибка отсутствует.
	1	Обучающимся допущена 1 ошибка.
	0,5	Обучающимся допущены 2-3 ошибки.
	0	У обучающегося расчет не выполнен.
Правильность расчета точки безубыточности	1,5	Обучающимся ТБУ рассчитана верно (в единицах и рублях).
	1	Обучающимся рассчитана только в единицах или только в рублях.
	0,5	Обучающимся допущены ошибки в расчете.
	0	У обучающегося расчет не выполнен.
Правильность расчета прибыли и запаса прочности	1,5	Обучающимся прибыль и запас прочности рассчитаны верно.
	1	Обучающимся рассчитан только один из показателей.
	0,5	Обучающимся допущены ошибки.
	0	У обучающегося расчет не выполнен.
Интерпретация результатов и выводы	1,5	Обучающимся сделан вывод о целесообразности решения, оценен уровень риска.
	1	Обучающимся вывод есть, но без оценки риска.
	0,5	Обучающимся вывод формальный.
	0	У обучающегося вывод отсутствует.

#### **Тема 5. Организационная эффективность решений. ОПК-3.2**

##### Практическая работа

Вы — менеджер по развитию компании «Биофарм», которая рассматривает внедрение автоматизированной системы управления складскими запасами. Данное решение предполагает значительные инвестиции, но обещает повысить эффективность работы склада.

Вам нужно провести анализ этого решения, составив таблицу «Плюсы/минусы», чтобы оценить его влияние на организационную эффективность.

**Требования:**

В таблице укажите минимум 3 плюса и 3 минуса данного решения.

Для каждого пункта укажите краткое обоснование.

На основе таблицы сделайте краткий вывод о целесообразности внедрения.

*Критерии оценивания практического задания*

Критерий	Баллы	Описание критерия
Полнота критериев оценки	2	Обучающимся проанализировано 4+ критерия организационной эффективности.
	1,5	Обучающимся проанализировано 3 критерия.
	1	Обучающимся проанализировано 2 критерия.
	0,5	Обучающимся проанализирован 1 критерий.
	0	У обучающегося критерии отсутствуют.
Корректность оценки по каждому критерию	2	Обучающимся каждый критерий оценен объективно (+/-/0), дано краткое обоснование.
	1,5	Обучающимся оценки есть, но обоснование неполное.
	1	Обучающимся оценки есть, но обоснование отсутствует.
	0,5	Обучающимся оценки не соответствуют критериям.
	0	У обучающегося оценки отсутствуют.
Итоговый вывод и рекомендация	2	Обучающимся сделан сбалансированный вывод, дана четкая рекомендация (запускать / не запускать / доработать).
	1,5	Обучающимся вывод есть, но рекомендация размыта.
	1	Обучающимся вывод формальный, рекомендация отсутствует.
	0,5	Обучающимся вывод не связан с анализом.
	0	У обучающегося вывод отсутствует.

**Тема 6. Социальная значимость управленческих решений. ОПК-3.2**

*Круглый стол*

Форма проведения: Групповая дискуссия (студенты делятся на 2–3 группы по 4–6 человек), продолжительность — 45–60 минут.

Тема дискуссии: Собственник компании принял решение о полной автоматизации склада, что позволяет сократить операционные расходы на 30% и повысить точность отгрузки с 92% до 99,5%. Однако это решение приведет к увольнению 50 сотрудников склада (20% персонала компании). Регион моногород, альтернативной работы нет.

Задания участникам:

1. Каждая группа получает одну из ролей: «Собственник и топ-менеджмент» (приоритет — эффективность), «HR и корпоративная социальная ответственность» (приоритет — социальные последствия), «Независимые эксперты» (поиск баланса).

2. В течение 15 минут студенты анализируют кейс, выявляют социальные риски и формулируют аргументированное решение (запустить автоматизацию полностью / с условиями / отложить / альтернатива).

3. Проводится дискуссия (по 5–7 минут на группу), после чего группы отвечают на вопросы оппонентов.

*Критерии оценивания круглого стола*

Критерий	Баллы	Описание критерия
Активность и качество выступления	1,5	Обучающимся выступление аргументированное, даны ответы на вопросы оппонентов, отстаивал точку зрения.
	1	Обучающимся выступление есть, но аргументация слабая, не отвечал на вопросы.
	0,5	Обучающийся присутствовал, но не выступал / выступление формальное.
	0	Обучающийся отсутствовал.
Выявление социальных рисков	1,5	Обучающимся выявлены 3+ социальных риска, затронуты разные группы (уволенные, оставшиеся, семьи, город).
	1	Обучающимся выявлены 2 риска, группы указаны.
	0,5	Обучающимся выявлен 1 риск, группы не указаны.
	0	У обучающегося риски не выявлены.
Предложение мер по снижению рисков	1	Обучающимся предложены 2+ конкретные меры, указаны примерные затраты (% от экономии), меры реалистичны.
	0,5	Обучающимся предложены 1-2 меры, затраты не указаны.
	0	У обучающегося меры не предложены.
Письменная рефлексия / отчет	1	Обучающимся отчет сдан в срок, показано понимание дилеммы «эффективность vs социальная ответственность».
	0,5	Обучающимся отчет сдан, но анализ поверхностный / с нарушением срока.
	0	У обучающегося отчет не сдан.

**Тема 7. Управленческая аналитика в сложной и динамичной среде. ОПК-3.3**

*Мозговой штурм*

Мозговой штурм «48 часов в VUCA-среде» (групповая работа, 40 мин)

Студенты генерируют риски в динамичной среде (внезапное изменение регулирования, технологический сбой, кадровый кризис, требования клиентов), классифицируют их по типам VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (Изменчивость, Неопределенность, Сложность, Двусмысленность)) и разрабатывают набор быстрых адаптационных решений, выполнимых за 48 часов. Индивидуальный отчет содержит таблицу рисков, VUCA-классификацию, три действия и рефлексию о специфике управления в нестабильной среде

*Критерии оценивания Мозгового штурма*

Критерий	Баллы	Описание критерия
Количество и качество выявленных рисков	2	Обучающимся выявлено 8+ рисков, из них 2+ неочевидные / оригинальные.
	1,5	Обучающимся выявлено 6-7 рисков, 1 оригинальный.
	1	Обучающимся выявлено 4-5 рисков, все очевидные.
	0,5	Обучающимся выявлено 2-3 риска.
	0	У обучающегося менее 2 рисков.

Классификация рисков по типам VUCA	1,5	Обучающимся все риски правильно распределены по 4 типам (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).
	1	Обучающимся распределены 3 типа (1 пропущен).
	0,5	Обучающимся распределены 2 типа.
	0	У обучающегося классификация отсутствует или неверна.
Качество «быстрых решений» (на 48 часов)	1,5	Обучающимся предложено 3+ решения, каждое выполнимо за 48 часов, есть нетривиальные идеи.
	1	Обучающимся предложено 2 решения, выполнимы, но тривиальны.
	0,5	Обучающимся предложено 1 решение, выполнимо.
	0	У обучающегося решения нереалистичны / отсутствуют.
Понимание VUCA-вызовов (рефлексия)	1	Обучающимся четко сформулировано, что в VUCA сложнее всего, даны примеры из кейса.
	0,5	Обучающимся понимание есть, но сформулировано размыто.
	0	У обучающегося понимание отсутствует.

## Тема 8. Кросс-культурный аспект реализации решений. ОПК-3.3

### Ролевая игра (письменный анализ)

Шведская компания (низкая дистанция власти, индивидуализм, низкое избегание неопределенности) поглотила мексиканскую компанию (высокая дистанция власти, коллективизм, высокое избегание неопределенности). Шведский менеджер вводит единые правила:

- Открытое обсуждение ошибок на общих собраниях
- Горизонтальная структура («все на «ты», любой может высказать критику руководителю»)
- Бонус за личные, а не командные результаты

Задание:

1. Определите культурные конфликты (минимум 2)
2. Предложите адаптированные управленческие решения

### *Критерии оценивания Ролевая игра*

Критерий	Баллы	Описание критерия
Участие в ролевой игре (следование роли)	1,5	Обучающийся полностью погрузился в роль, аргументация с позиции своей культуры.
	1	Обучающийся роль соблюдает, но аргументация слабая.
	0,5	Обучающийся роль соблюдает формально.
	0	Обучающийся роль не соблюдает / отсутствовал.
Выявление культурных конфликтов	1,5	Обучающимся выявлены 2+ культурных конфликта с использованием моделей (Хофстеде, Холл).
	1	Обучающимся выявлены 1-2 конфликта, но без ссылок на модели.
	0,5	Обучающимся конфликты названы, но неверно интерпретированы.
	0	У обучающегося конфликты не выявлены.
Качество адаптированных решений	1	Обучающимся предложены 2+ решения, изменяющие исходное с учетом культурных особенностей.
	0,5	Обучающимся предложены 1-2 решения, но не детализированы.
	0	У обучающегося решения не предложены / нереалистичны.
Письменный анализ / отчет	1	Обучающимся отчет сдан в срок, показано понимание кросс-культурных различий.
	0,5	Обучающимся отчет сдан, но анализ поверхностный / с нарушением срока.
	0	У обучающегося отчет не сдан.

5.3. 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 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	0,2	20
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	x	0,5	50

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. (Тема 1-3).**

Детальная разбалловка КТ-1 (20 баллов)

КТ-1		Баллы
Задание 1. Системный анализ (карта проблем)		7
Задание 2. GAP-анализ + решение		7
Задание 3. Разработка фрагмента BSC		6
<b>Итого КТ-1</b>		<b>20</b>

Комплексный кейс «Сеть фитнес-клубов "Энергия"»

Описание ситуации: Сеть фитнес-клубов «Энергия» (12 клубов в крупном городе) за последние 6 месяцев столкнулась со следующими проблемами:

<i>Симптом</i>	<i>Данные</i>
Снижение количества новых абонементов	–25% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года
Отток действующих клиентов	+15% к уровню оттока (было 8%, стало 23%)
Жалобы клиентов	Выросли с 3% до 18% от числа посещений
Загрузка тренажерных залов	Снизилась с 70% до 45% в пиковые часы
Текучесть персонала	60% годовых (было 30%)
Рейтинг в приложениях	Средняя оценка 3,2 (было 4,5)

*Дополнительная информация:*

- 8 месяцев назад открылся новый конкурент («FitnessPrime») с современным оборудованием и системой лояльности

- Компания сократила бюджет на обучение персонала на 60% (экономия 2 млн руб.)
- Внедрена новая система бронирования занятий (клиенты жалуются на сбои)
- Зарплата инструкторов не индексировалась 1,5 года
- Руководство не проводило анализ конкурентов более года

### **Задание 1. Системный анализ — 7 баллов**

Постройте причинно-следственную карту проблем сети фитнес-клубов «Энергия». Требования: Выделите 2 корневые причины (2 балла)

Выделите 3 промежуточных следствия (2 балла)

Выделите 4 явных симптома (2 балла)

Покажите стрелками или текстом связи между ними (1 балл)

Формат ответа: Схема (текстовая или графическая) + краткое пояснение (2-3 предложения).

*Критерии оценки задания 1 (7 баллов)*

<i>Критерий</i>	<i>Баллы</i>	<i>Описание</i>
Выделение корневых причин	0–2	Выделены 2 корневые причины (не симптомы)
Выделение промежуточных следствий	0–2	Выделены 3+ следствия
Выделение явных симптомов	0–2	Выделены 4+ симптома
Логика связей	0–1	Построена верная причинно-следственная цепочка

### **Задание 2. GAP-анализ — 7 баллов**

Проведите GAP-анализ для сети фитнес-клубов «Энергия».

*2.1. Заполните таблицу GAP-анализа (3 балла)*

Параметр	As Is (текущий уровень)	To Be (цель)	Разрыв (GAP)
Доля оттока клиентов	... %	10%	... п.п.
Рейтинг в приложениях	...	4,5	...
Загрузка залов в пиковые часы	... %	70%	... п.п.
Количество жалоб	... %	5%	... п.п.

*2.2. Выберите ОДИН разрыв и выполните анализ (4 балла)*

Для выбранного разрыва:

- Определите корневую причину (не симптом) — 2 балла
- Предложите организационно-управленческое решение для закрытия разрыва (конкретное, с указанием срока и ожидаемого эффекта) — 2 балла

*Критерии оценки задания 2 (7 баллов)*

<i>Критерий</i>	<i>Баллы</i>	<i>Описание</i>
Заполнение GAP-таблицы (4 параметра)	0–3	Каждый, верно, заполненный параметр — 0,75 балла
Определение корневой причины	0–2	Причина верная, не симптом, обоснована
Управленческое решение	0–2	Конкретное, реалистичное, с указанием срока и эффекта

### **Задание 3. Разработка фрагмента BSC — 6 баллов**

Разработайте фрагмент системы сбалансированных показателей (BSC) для сети фитнес-клубов «Энергия» по 4 перспективам.

Для каждой перспективы предложите по 1 KPI (всего 4 KPI), который должен помочь в решении проблем кейса (снижение оттока, падение рейтинга, загрузки залов).

*Заполните таблицу:*

Перспектива BSC	KPI	Целевое значение	Краткое обоснование (связь с проблемой)
Финансы			
Клиенты			
Внутренние процессы			
Обучение и развитие			

*Критерии оценки задания 3 (6 баллов)*

Критерий	Баллы	Описание
Полнота перспектив	0–1,5	Представлены все 4 перспективы (по 0,375 за каждую)
Качество KPI	0–2	KPI измерим, конкретен, целевое значение реалистично (по 0,5 за каждый)
Обоснование связи с проблемой	0–2,5	Для каждого KPI дано обоснование, как он решает проблемы кейса

### **КТ-2 (Тема 4-7).**

Детальная разбалловка КТ-1 (20 баллов)

КТ-2	Баллы
Задание 1. CVP-анализ	8
Задание 2. Оценка организационной эффективности	8
Задание 3. Социальная значимость	8
Задание 4. VUCA-среда	6
<b>Итого КТ-2</b>	<b>30</b>

Комплексный кейс «Производственная компания "Строй Инвест"»

Производственная компания «Строй Инвест» (выпуск строительных смесей) находится в моногороде (население 60 000 человек, компания — градообразующее предприятие). За последний год компания столкнулась с падением спроса на 30% из-за появления более дешевых аналогов от конкурентов из другого региона.

Руководство рассматривает два антикризисных варианта:

Параметр	Вариант А (снижение цены)	Вариант Б (модернизация + сокращение)
Суть	Снизить цену на 15% для сохранения доли рынка	Внедрить новую автоматическую линию, сократив 50 сотрудников (12% персонала)
Инвестиции	0 руб.	40 млн руб.
Годовая экономия / доп. прибыль	Дополнительная прибыль 6 млн руб./год (за счет роста объема)	Снижение издержек на 18 млн руб./год
Переменные затраты на ед.	80 руб. (не меняются)	70 руб. (снижение за счет автоматизации)
Цена за единицу	85 руб. (новая цена)	100 руб. (без изменений)

(была 100 руб.)		
Текущий объем продаж	1 000 000 ед./год	1 000 000 ед./год
Постоянные затраты (без инвестиций)	20 млн руб./год	20 млн руб./год
Срок внедрения	1 месяц	6 месяцев
Сокращение персонала	0 чел.	50 чел. (12% персонала)
Социальные меры	Не требуются	Не предусмотрены

*Дополнительная информация:*

- В моногороде альтернативной работы для уволенных нет
- Конкуренты активно модернизируются (через 1 год компания может потерять еще 20% рынка без изменений)
- У компании есть свободные 40 млн руб. (можно потратить только на один вариант)

### **Задание 1. CVP-анализ (тема 4) — 8 баллов**

#### **Задание 1.1. Расчет текущей прибыли (2 балла)**

Рассчитайте текущую годовую прибыль компании до изменений (при цене 100 руб., объеме 1 000 000 ед., переменных затратах 80 руб./ед., постоянных затратах 20 млн руб.).

*Формулы:*

- Выручка = Цена × Объем
- Переменные затраты = Переменные затраты на ед. × Объем
- Маржинальная прибыль = Выручка – Переменные затраты
- Прибыль = Маржинальная прибыль – Постоянные затраты

#### **Задание 1.2. Расчет прибыли по варианту А (3 балла)**

Рассчитайте **годовую прибыль** по варианту А (снижение цены до 85 руб., объем продаж сохраняется на текущем уровне — допущение, что цена снижена, но объем не вырос). Фактически вариант А убыточен. Рассчитайте прибыль при условии, что снижение цены не привело к росту объема.

#### **Задание 1.3. Расчет прибыли по варианту Б (3 балла)**

Рассчитайте годовую прибыль по варианту Б (новая автоматическая линия: переменные затраты снижаются до 70 руб./ед., постоянные затраты увеличиваются на годовую сумму амортизации инвестиций?)

Упрощенно: инвестиции не амортизируем, просто считаем чистую годовую прибыль: выручка – (новые переменные затраты × объем) – текущие постоянные затраты + эффект от снижения издержек 18 млн). По условию: снижение издержек на 18 млн руб./год — это уже чистая экономия, т.е. прибыль увеличится на 18 млн по сравнению с текущей?

Уточним: В условии сказано: Снижение издержек на 18 млн руб./год. Поскольку текущие постоянные затраты 20 млн, а экономия 18 млн, то после внедрения постоянные затраты составят 2 млн.

*Критерии оценки задания 1 (8 баллов)*

<i>Критерий</i>	<i>Баллы</i>	<i>Описание</i>
Расчет текущей прибыли	0–2	Верно рассчитаны выручка, переменные затраты, маржинальная прибыль, итоговая прибыль
Расчет варианта А	0–3	Верно учтена новая цена, рассчитан убыток
Расчет варианта Б	0–3	Верно учтено снижение постоянных затрат, рассчитана прибыль

**Задание 2. Оценка организационной эффективности (тема 5) — 8 баллов**

Оцените организационную эффективность каждого варианта по трем критериям.

Заполните таблицу. Для каждого критерия поставьте знак (+ / – / 0) и дайте краткое обоснование (1–2 предложения).

<i>Критерий организационной эффективности</i>	<i>Вариант А (снижение цены)</i>	<i>Вариант Б (автоматизация)</i>
Скорость реализации (от принятия решения до результата)		
Риск сбоев при внедрении (технологические, операционные риски)		
Управляемость процесса после внедрения (требуется ли высококвалифицированный персонал?)		

*Критерии оценки задания 2 (8 баллов)*

<i>Критерий</i>	<i>Баллы</i>	<i>Описание</i>
Оценка скорости реализации	0–2	Верный знак (+/–) и обоснование для одного варианта — 1 балл, для двух — 2 балла
Оценка риска сбоев	0–3	Верный знак и обоснование для одного варианта — 1,5 балла, для двух — 3 балла
Оценка управляемости	0–3	Верный знак и обоснование для одного варианта — 1,5 балла, для двух — 3 балла

**Задание 3. Социальная значимость (тема 6) — 8 баллов**

Компания находится в моногороде. Вариант Б предполагает сокращение 50 человек (12% персонала) без социальных мер.

Ответьте на вопросы:

3.1. Выявление социальных рисков (2 балла)

Перечислите 3 социальных риска (помимо очевидной безработицы уволенных). Укажите, какие группы заинтересованных сторон они затрагивают.

3.2. Меры по снижению рисков (3 балла)

Предложите 2 конкретные меры по снижению социальных рисков. Для каждой меры укажите:

- Краткое описание
- Примерные затраты (% от годовой экономии или в рублях)
- Ожидаемый эффект

3.3. Итоговое решение и обоснование (3 балла)

Какой вариант вы рекомендуете руководству? Дайте 3 аргумента в пользу вашего выбора с учетом социальной значимости.

*Критерии оценки задания 3 (8 баллов)*

<i>Критерий</i>	<i>Баллы</i>	<i>Описание</i>
Выявление социальных рисков	0–2	3 риска, группы указаны (за каждый верный риск — 0,66 балла)
Меры по снижению рисков	0–3	2 меры, с описанием, затратами и эффектом (за каждую полностью описанную меру — 1,5 балла)
Итоговое решение + 3 аргумента	0–3	Обоснованный выбор + 3 логичных аргумента с учетом социальной значимости

#### **Задание 4. VUCA-среда (тема 7) — 6 баллов**

Представьте, что руководство выбрало вариант Б (автоматизацию). Однако после начала внедрения (2 месяца спустя) происходят неожиданные события в VUCA-среде:

Событие	Описание
1	Конкурент внезапно снизил цены на 20% по всей линейке (причина — субсидии от регионального правительства, о чем не сообщалось)
2	В компании уволился главный инженер (перешел к конкуренту), который курировал внедрение новой линии
3	Поставщик оборудования сообщает об отгрузке с задержкой на 4 месяца (вместо обещанных 2 месяцев)

#### Задание:

##### 4.1. Классификация неопределенностей (3 балла)

Заполните таблицу: определите, какой тип VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) наиболее подходит к каждому событию. Дайте краткое обоснование (1 предложение).

Событие	Тип VUCA	Обоснование
Снижение цен конкурентом		
Увольнение главного инженера		
Задержка поставки оборудования		

##### 4.2. Быстрое решение (3 балла)

Предложите одно «быстрое решение» (на 48 часов) для управления любым одним из этих событий. Решение должно быть:

- Реалистичным (выполнимым за 48 часов)
- Конкретным (не «проанализировать», а конкретное действие)
- С указанием, кто выполняет и какой ожидается эффект

*Критерии оценки задания 4 (6 баллов)*

<i>Критерий</i>	<i>Баллы</i>	<i>Описание</i>
Классификация VUCA	0–3	Каждое событие классифицировано верно и обосновано (по 1 баллу за событие)
Быстрое решение (48 часов)	0–3	Решение конкретное, выполнимое за 48 часов, указаны исполнители и эффект

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 с оценкой) 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.

### **6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

#### **Примерные вопросы к зачету с оценкой**

1. Что такое системный анализ проблемной ситуации? Опишите этапы системного анализа в контексте управленческого решения.

2. Что такое GAP-анализ? Для чего он используется в управленческой экономике? Опишите структуру GAP-анализа (As Is, To Be, Gap).

3. Что такое система сбалансированных показателей (BSC)? Какие 4 перспективы включает классическая BSC? Кратко охарактеризуйте каждую.

4. Как рассчитать точку безубыточности? Приведите формулы для расчета в натуральном и денежном выражении. Поясните, что означают переменные.

5. Что такое организационная эффективность управленческого решения? Какие критерии оценки организационной эффективности вы знаете? Охарактеризуйте 3 критерия.

6. Что такое социальная значимость управленческого решения? Какие группы заинтересованных сторон следует учитывать при оценке социальных рисков?

7. Что означает аббревиатура VUCA и BANI? Опишите 4 типа неопределенностей в VUCA-мире. Приведите пример для каждого типа.

8. Как кросс-культурные различия влияют на реализацию управленческих решений? Приведите 2 примера культурных конфликтов в международных командах.

### **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.	0-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы,

а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического

задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### Структура практического занятия:

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

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

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

Работа с литературными источниками.

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

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Кукукина, И. Г. Управленческая экономика: анализ и диагностика деятельности предприятия : учебное пособие / И.Г. Кукукина, А.В. Макарова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 248 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/993280. - ISBN 978-5-16-014597-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/993280>

2. Николаев, А. А. Стратегическое управление организацией : учебник / А. А. Николаев. - Москва : Прометей, 2022. - 598 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-00172-417-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2143866>

3. Плескунов, М. А. Управленческие решения : учебно-методическое пособие / М. А. Плескунов ; М-во науки и высшего образования РФ. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2021. - 204 с. - ISBN 978-5-7996-3336-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1950282>.

4. Искусственный интеллект, аналитика и новые технологии : практическое руководство / К. Андерсон, Н. Давар, Р. Д'Авени [и др.]. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 200 с. - (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). - ISBN 978-5-9614-4791-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2235847>

5. Стратегический менеджмент в социально-культурной деятельности : учебно-методическое пособие / составители Ю. В. Бовкунова [и др.]. — Белгород : БГИИК, 2020. — 156 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/153867>

## 8.2. Дополнительная литература

1. Кандалинцев, В. Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей: Пособие / Кандалинцев В.Г. - Москва :ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 168 с. (Образовательные инновации)ISBN 978-5-7749-1024-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/494884>

2. Кашин, С. М. Построение бизнес-моделей : Учебно-методическое пособие / С. М. Кашин, О. П. Шепелева. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – 98 с. – ISBN 978-5-466-10355-7. – Текст : электронный // eLIBRARY : электронно-библиотечная система. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82723968>.

3. Зуб, А. Т. Антикризисное управление организацией : учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. — 256 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0327-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1832368> (дата обращения: 02.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

4. Гейман, О. Б. Сбалансированная система показателей : учебное пособие / О. Б. Гейман. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 68 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/218465>

5. Управленческая экономика : учебник / Т. И. Кружкова, О. А. Рущицкая, О. Е. Рущицкая [и др.]. — Екатеринбург : УрГАУ, 2021. — 364 с. — ISBN 978-5-8723-496-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/263015>

6. Чмышенко, Е. Г. Стратегии развития бизнеса: выбор и реализация : учебное пособие / Е. Г. Чмышенко, Е. В. Чмышенко. — Оренбург : ОГУ, 2024. — 175 с. — ISBN 978-5-7410-3189-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/437657>

## 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

## 8.4. Интернет-ресурсы

Российский журнал менеджмента <https://www.rjm.spbu.ru>

Журнал Harvard Business Review Russia <https://www.big-i.ru>

Герт Хофстеде и Герт Ян Хофстеде о культуре <https://geerthofstede.com/>  
Case Centre <https://www.thecasecentre.org>

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

Требования к аудитории:

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office