

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Силин Яков Петрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 18.01.2023 15:06:27
Уникальный программный ключ:
24f866be2aca16484036a8cbb3c509a9531e605f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Утверждены

Советом по учебно-методическим вопросам
и качеству образования
15 декабря 2021 г.
протокол №4

Председатель



Карх Д.А.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для проверки сформированности компетенций при освоении основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика программа «Устойчивость корпоративного бизнеса в мировой и национальной экономике» по всем формам обучения (в том числе, с применением дистанционных образовательных технологий)

Разработана

УМК Института
Экономики и финансов

Председатель Савченко Я.В.



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«Уральский государственный экономический университет»
(УрГЭУ)**

15 марта 2022 г.

г. Екатеринбург

ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА № 7

**заседания учебно-методической комиссии
института экономики и финансов**

ПРИСУТСТВОВАЛИ: Савченко Я.В., Миронов Д.С., Иванова О.Ю., Фальченко О.Д., Левченко Р.Ю., Пирожкова И.С., Медникова Ю.К., Перминова И.М., Бурак А.А., Дудин Д.Н., Родичева В.Б., Первалов А.М.

ПОВЕСТКА ДНЯ:

О признании фондов оценочных средств (ФОС) для проверки сформированности компетенций при освоении основных профессиональных образовательных программ бакалавриата, специалитета и магистратуры, реализуемых кафедрами института экономики и финансов, соответствующими требованиям ФГОС ВО (Докладчик: Савченко Я.В., ученые секретари кафедр института экономики и финансов).

СЛУШАЛИ:

Председателя УМК института экономики и финансов Савченко Я.В., о рассмотрении фонда оценочных средств для проверки сформированности компетенций при освоении основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профиль (направленность) «Устойчивость корпоративного бизнеса в мировой и национальной экономике».

В обсуждении приняли участие: Иванова О.Ю., Левченко Р.Ю., Медникова Ю.К.

ПОСТАНОВИЛИ:

Признать фонд оценочных средств для проверки сформированности компетенций при освоении основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профиль (направленность) «Устойчивость корпоративного бизнеса в мировой и национальной экономике» соответствующим требованиям ФГОС ВО.

Результаты голосования: за – 12, против – нет, воздержавшихся – нет

Председатель УМК института
экономики и финансов

Савченко Я.В.



ПРАВИТЕЛЬСТВО
СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ
Министерство экономики
и территориального развития
Свердловской области

пл. Октябрьская, 1, Екатеринбург, 620031
Телефон: (343) 312-00-10, Факс: (343) 362-16-69
Сайт: economy.midural.ru
E-mail: econom@cgov66.ru

Ректору федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Уральский
государственный экономический
университет»

Я.П. Силину

№ _____
на № _____ от _____

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ
на фонд оценочных средств для проверки сформированности компетенций
при освоении основной профессиональной образовательной программы высшего
образования – программы магистратуры по направлению 38.04.01 «Экономика»
направленность (профиль) «Устойчивость корпоративного бизнеса в мировой
и национальной экономике»

г. Екатеринбург

17 марта 2022 года

Министерством экономики и территориального развития Свердловской области (департаментом управления проектами) проведена экспертиза и оценка содержания фонда оценочных средств (далее – ФОС) для проверки сформированности компетенций при освоении основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению 38.04.01 «Экономика» направленность (профиль) «Устойчивость корпоративного бизнеса в мировой и национальной экономике», реализуемой в ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», на соответствие требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 11.08.2020 № 939 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика», зарегистрированного в Министерстве юстиции Российской Федерации 26.08.2020 № 59459.

В ходе экспертизы был рассмотрен ФОС для проверки сформированности компетенций при освоении основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению 38.04.01 «Экономика» направленность (профиль) «Устойчивость корпоративного бизнеса в мировой и национальной экономике» по всем формам обучения (в том числе, с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий), включающих в себя:

- общие требования к системе оценивания сформированности компетенций;
- порядок формирования компетенций и проведения процедур по оценке сформированности компетенций;
- критерии оценивания уровня сформированности компетенций;
- тестовые задания для проверки сформированности *универсальных компетенций*, предусмотренных ФГОС ВО;
- тестовые задания для проверки сформированности *общепрофессиональных компетенций*, предусмотренных ФГОС ВО;

–практические кейсы для проверки сформированности *профессиональных компетенций*, которые соответствуют области и видам профессиональной деятельности выпускников, установленных федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению 38.04.01 «Экономика».

ФОС для проверки сформированности компетенций разработан и принят Учебно-методической комиссией Института экономики и финансов УрГЭУ, утвержден Советом по учебно-методическим вопросам и качеству образования УрГЭУ.

На основании представленных материалов и требований, установленных федеральным государственным стандартом высшего образования по основной профессиональной образовательной программе высшего образования магистратуры по направлению 38.04.01 «Экономика» сделаны следующие выводы:

1. Содержание тестовых заданий направлено на проверку сформированности *универсальных и общепрофессиональных компетенций*, установленных федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика». В тесты включены вопросы на проверку важных базовых знаний, отражающих сущность, содержание и закономерности явлений, составляющих основу универсальных и общепрофессиональных компетенций. Вопросы тестовых заданий сформулированы четко, корректно, логично выстроены и рассчитаны на оценку уровня учебных достижений, обучающихся в конкретной области знаний. Тестовые задания определяемы, ориентированы на получение от обучающегося однозначного заключения в виде правильного ответа. Абсурдные, неоднозначные варианты ответов в тестовых заданиях отсутствуют.

2. Содержание практических кейсов и индикаторов их достижения позволяют оценить, насколько сформированы *профессиональные компетенции* в области профессиональной деятельности и насколько готов обучающийся к выполнению таких типов задач профессиональной деятельности как аналитические и организационно-управленческие. Практические кейсы носят компетентностно-ориентированный, прикладной характер и составлены с учетом профессиональных стандартов в области бизнес-аналитики, управления рисками и требований работодателей.

3. Критерии и показатели оценивания компетенций, шкалы оценивания обеспечивают проведение всесторонней оценки результатов обучения, уровня сформированности компетенций. Фонды оценочных средств компетенций позволяют объективно оценить результаты обучения и уровни сформированности компетенций. Для оценивания уровня сформированности компетенций применяется 100-балльная система оценивания (с переводом рейтинга в пятибалльную систему), которая в зависимости от полученного итогового балла может соответствовать *высокому* (5 баллов – 100%–85%, 4 балла – 84%–70%), *среднему* (3 балла – 69%–50%), *низкому* (0 баллов – 49% и менее) уровням сформированности компетенций. Содержание критериев изложено понятным и доступным языком.

На основании проведенной экспертизы можно сделать заключение:

ФОС для проверки сформированности компетенций при освоении основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» направленность (профиль) «Устойчивость корпоративного бизнеса в мировой и национальной экономике» соответствует требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» и рекомендуется к реализации при проведении независимой оценки качества подготовки обучающихся образовательных организаций высшего профессионального образования.

Заместитель Министра экономики
и территориального развития
Свердловской области – директор
департамента управления проектами

Н.В. Каменская

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ ОЦЕНИВАНИЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущей и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель оценки уровня сформированности компетенций формируется на основе проведения **текущей аттестации** обучающегося по компетенциям.

Показатель рейтинга по каждой компетенции выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Результат входного контроля и общий показатель сформированности компетенций формируется включается в индивидуальный общий рейтинг обучающегося.

Порядок формирования компетенций и проведения процедур по оценке сформированности компетенций

В начале первого курса (входной контроль) – балл вступительных испытаний.

66 баллов и более – 5 баллов

65-60 баллов – 4 балла

59-40 баллов – 3 балла

1, 2 семестр – формирование универсальных и общепрофессиональных компетенций.

В конце 2 семестра – проверка уровня сформированности универсальных и общепрофессиональных компетенций.

3 семестр – формирование профессиональных компетенций.

В конце 3 семестра - проверка уровня сформированности профессиональных компетенций.

4 семестр - все компетенции отрабатываются до уровня, установленного ОПОП, результаты сформированности компетенций проверяются на итоговой государственной аттестации.

Индивидуальный рейтинг обучающегося может учитываться при обсуждении результатов итоговой государственной аттестации.

Используется **100-балльная система оценивания**.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплинам, практикам, итоговой государственной аттестации в пятибалльную систему.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя	Уровень сформированности
100% - 85%	5 баллов	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне	Высокий уровень сформированности и компетенций
84% - 70%	4 балла	обладают теоретическими знаниями в полном	

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя	Уровень сформированности
		<p>объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.</p> <p>Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы(ответа и т.д.)</p>	
69% - 50 %	3 балла	<p>обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне.</p> <p>Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.</p>	Средний уровень сформированности и компетенций
49 % и менее	0 баллов	<p>обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.</p> <p>Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач</p>	Низкий уровень сформированности и компетенций
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»	Высокий, средний или низкий уровень сформированности и компетенций
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»	Низкий уровень сформированности и компетенций

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Тестовые задания**В заданиях может быть один правильный ответ**

1. Системный метод предполагает наличие у рассматриваемого экономического явления или объекта таких свойств, как:
 - а) динамичность, уникальность, целостность;
 - б) целостность, интегративность, иерархичность;
 - в) эмерджентность, непредсказуемость, интегративность.

2. В соответствии с системным подходом все экономические системы являются:
 - а) открытыми;
 - б) закрытыми;
 - в) могут быть как открытыми, так и закрытыми.

3. Системное мышление – это:
 - а) возникновение оригинальной идеи и новый подход к делу;
 - б) способность понимать связи между объектами, предметами, явлениями, а также целостно их рассматривать;
 - в) опосредованное и обобщённое отражение действительности.

4. Эмпирическое познание – это:
 - а) совокупность процессов, процедур и методов приобретения знаний о явлениях и закономерностях объективного мира;
 - б) результат процесса познания действительности; знаково оформленная система идеальных образов;
 - в) фактофиксирующее знание об изучаемом научном объекте.

5. Способ мышления, при котором человек ставит под сомнение поступающую информацию, собственные убеждения, называется:
 - а) клиповое мышление;
 - б) критическое мышление;
 - в) аналитическое мышление.

6. SWOT – анализ заключается в:
 - а) разделении факторов и явлений на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы;
 - б) определении идеологии как господствующее в данной организации представление о ее предназначении;
 - в) адекватном и полном понимании сильных и слабых сторон организации.

7. К факторам микросреды компании относятся:
 - а) маркетинг, финансы, технологические факторы, управление;
 - б) рынок кредита, рынок труда, рынок ресурсов, рынок товаров;
 - в) потребители, структура рынка, поставщики, конкуренты;

8. К экономическим факторам макросреды организации относятся:
 - а) финансовые и налоговые регламенты; законы об охране интересов и прав потребителей, действующие или предполагаемые к введению тарифы и квоты;

- б) темп роста валового национального продукта; рост цен; темпы инфляции; покупательная способность населения;
- в) численность и структура населения; особенности покупательского поведения, ценности и предпочтения, особенности восприятия.

9. Наиболее характерным вариантом противоречивого сочетания целей экономической политики является следующий:

- а) экономический рост – внешнеэкономическое равновесие;
- б) стабилизация денег (борьба с инфляцией) – достижение полной занятости;
- в) достижение полной занятости – экономический рост.

10. Моделирование экономического роста представляет собой:

- а) прогнозирование основных макроэкономических показателей на долгосрочный период;
- б) расчет важнейших макроэкономических показателей социально-экономического развития на перспективу;
- в) создание моделей, объясняющих факторы экономического роста и их влияние.

11. Для структурной перестройки экономики стран, переходящих к стадии постиндустриализации, характерен рост:

- а) доли сельского хозяйства в ВВП и структуре занятости;
- б) удельного веса сферы услуг и снижение доли сельского хозяйства (по объему ВВП и по доле в структуре занятости);
- в) доли промышленности в ВВП и структуре занятости.

12. Если фирма-монополист практикует совершенную ценовую дискриминацию, ее прибыль увеличивается, по сравнению с обычной монополией, на...

- а) величину излишка потребителей, которые приобретали товар до дискриминации;
- б) величину чистых потерь общества, которые существовали до дискриминации;
- в) величину излишка производителя, соответствующего дополнительному выпуску продукции.

13. Для конкурентной фирмы в краткосрочном периоде в некий момент времени установились следующие показатели: $Q=20$, $TR=660$, $TVC=400$, $AFC=10$, $MC=32$ и возрастают. Если в отрасли не произойдет никаких изменений, можно утверждать, что данной фирме выгодно...

- а) увеличивать объемы производства в краткосрочном периоде;
- б) сокращать объемы производства в краткосрочном периоде;
- в) не менять объемы выпуска в краткосрочном периоде.

14. На двух предприятиях, производящих синтетический каучук, при одинаковом объеме выпуска предельная норма технологического замещения труда капиталом составляет 2 — на первом предприятии, $1/2$ — на втором предприятии. Что можно сказать о технологии производства на этих предприятиях:

- а) первое предприятие использует более трудоемкую технологию;
- б) первое предприятие использует более капиталоемкую технологию;
- в) технология производства на двух предприятиях одинакова.

15. Прибыль от реализации продукции находится в обратной зависимости с:

- а) себестоимостью реализованной продукции;
- б) объемом продаж (количеством реализованной продукции);
- в) ценой за реализованный товар в отчетном периоде.

16. Анализ эффективности использования кадров предприятия проводится по показателям:
- а) оценки структуры кадров;
 - б) оценки состава кадров по возрасту, полу, образованию;
 - в) производительности труда.
17. При низкой доходности продаж необходимо стремиться к ускорению оборота:
- а) дебиторской задолженности;
 - б) запасов;
 - в) производственных активов.
18. Эффективность использования основных фондов определяет показатель:
- а) материалоотдачи;
 - б) фондоотдачи;
 - в) амортизации.
19. Подготовка информации к проведению анализа финансово-хозяйственного состояния предприятия предполагает:
- а) проведение визуальной и простейшей счетной проверки отчетности, наличия необходимых форм и приложений, проверка валюты баланса и промежуточных итогов;
 - б) ознакомление с аудиторским заключением;
 - в) ознакомление с нормативными и законодательными актами РФ.
20. Маржинальный анализ позволяет определить оптимальное соотношение между:
- а) себестоимостью и прибылью;
 - б) переменными затратами, ценой и объемом реализации;
 - в) переменными и постоянными затратами.
21. Основным приемом в анализе хозяйственной деятельности можно назвать:
- а) прием изучения денежных операций;
 - б) прием сравнения;
 - в) способ цепных подстановок и способ арифметических разниц.
22. Анализ и оценка эффективности деятельности предприятия является:
- а) вспомогательным этапом финансового анализа;
 - б) завершающим этапом финансового анализа;
 - в) Начальным этапом финансового анализа.
23. Сигнальным показателем, в котором проявляется финансовое состояние предприятия, является:
- а) объем кредитов;
 - б) ликвидность;
 - в) платежеспособность.
24. Степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств – это:
- а) ликвидность активов;
 - б) финансовая устойчивость;
 - в) ликвидность баланса.

15. В результате сравнения показателей получаем абсолютное отклонение, которое условно обозначается как:

- а) $\Delta X = \frac{X_1}{X_0} - 1$;
- б) $\Delta X = \frac{X_1}{X_0} - X_1$;
- в) $\Delta X = X_1 - X_0$

26. Информация для управленческого анализа финансово-экономической деятельности предприятия – это:

- а) сведения, уменьшающие неопределенность в области управления предприятием;
- б) интеграция управленческого учета;
- в) совокупность данных финансового учета.

27. Степень прибыльности предприятия связывают с:

- а) платежеспособностью;
- б) рентабельностью;
- в) ликвидностью.

28. Непосредственно из аналитического баланса следует, что стоимость иммобилизованных активов равна:

- а) итогу раздела II актива баланса;
- б) итогу раздела I актива баланса;
- в) сумме итогов раздела II и III актива баланса.

29. Ликвидность хозяйствующего объекта – это:

- а) наличие у предприятия возможности для быстрого превращения элементов оборотных средств в денежные средства;
- б) способность предприятия погасить краткосрочные обязательства;
- в) способность его быстро погашать свою задолженность.

30. Стратегия определяет:

- а) границы возможных действий и принимаемых решений;
- б) сознательность управления;
- в) эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала.

Тестовые задания

В заданиях может быть один правильный ответ

1. Выявление потребности в проекте производится на следующей фазе жизненного цикла проекта
 - а) разработка;
 - б) старт проекта;
 - в) концепцию.

2. Наиболее вероятно констатировать успех проекта можно, когда:
 - а) достигнута цель проекта при соблюдении ограничений;
 - б) заказчик извлек выгоду из проекта;
 - в) команда проекта повысила свою эффективность.

3. Укажите неверное утверждение:
 - а) ограничения оказывают влияние на принимаемые управленческие решения по проекту;
 - б) ограничения и требования взаимосвязаны между собой. При сокращении сроков проекта необходимо либо увеличить затраты, либо уменьшить объем требуемых результатов, либо и то, и другое;
 - в) на проекте существуют только 4 ограничения: содержание проекта, качество результатов, график и затраты.

4. Уберите неверное утверждение. Жизненный цикл проекта...
 - а) представляет собой набор последовательных фаз проекта;
 - б) является объектом проектного менеджмента;
 - в) всегда состоит из четырех фаз.

5. Что из перечисленного наиболее подходит для определения термина «План проекта»?
 - а) документ, предназначенный для формального утверждения всех основных параметров проекта, в том числе его целей и ожидаемых результатов, а также назначения ключевых ролей проекта;
 - б) документ фиксирующий, базовый план, используемый при выполнении работ. В том числе данные о содержании проекта, качестве, расписании, стоимости, требуемых ресурсах и др.;
 - в) документ или набор документов, который определяет способ реализации, мониторинга и контроля проекта. В том числе подходы, которые будут применимы для управления рисками, изменениями, расписанием, стоимостью и др.

7. Корректировки выполнения проекта осуществляются:
 - а) руководителем проекта в результате оценки фактического состояния проекта;
 - б) исключительно по согласованию с Куратором проекта;
 - в) в рамках стадии «Организация исполнения».

6. Что из перечисленного наиболее подходит для определения термина «Запрос на изменение»?
- а) предписания и конечные действия, представленные для внесения изменений в текущую работу с целью исключения или сокращения потенциальных отклонений от существующего плана работ;
 - б) документ, фиксирующий обновленный состав, взаимосвязи и даты выполнения работ проекта, по итогам внесения изменения;
 - в) указания и действия по изменению способов выполнения работ, нацеленные на приведение показателей выполнения проекта в соответствие с планом.
8. Достигаемые в следствие успешного выполнения проекта выгоды, улучшения, а также удовлетворение потребностей и интересов компании, бизнеса или отдельных участников проекта, это...
- а) работы;
 - б) продукты;
 - в) цели.
9. Что из перечисленного наиболее точно относится к проектной деятельности:
- а) работа фабрики по производству текстильной продукции;
 - б) внедрение информационной системы;
 - в) составление графика отпусков работников.
10. В сводный план проекта НЕ входит:
- а) календарный план проекта;
 - б) бюджет проекта;
 - в) стратегический план развития организации.
11. Что из перечисленного наиболее подходит для определения термина «План управления проектом»?
- а) документ, предназначенный для формального утверждения всех основных параметров проекта, в том числе его целей и ожидаемых результатов, а также назначения ключевых ролей проекта;
 - б) документ, фиксирующий состав, взаимосвязи и даты выполнения работ проекта;
 - в) документ или набор документов, который определяет способ реализации, мониторинга и контроля проекта. В том числе подходы, которые будут применимы для управления рисками, изменениями, расписанием, стоимостью и др.
12. Что из перечисленного необходимо выполнить при завершении проекта?
- а) подтвердить окупаемость инвестиций;
 - б) собрать всю плановую документацию по проекту;
 - в) подтвердить получение всех утвержденных результатов проекта.
13. В уставе проекта необходимо сформулировать следующие критерии эффективности?
- а) достижения инвестиционной эффективности;
 - б) достижения целей проекта;
 - в) расчета окупаемости проекта.
14. Накопление небольших изменений, которое приводит к существенным отклонениям от исходных параметров проекта, в терминах профессионального управления проектами называется:
- а) уточнение ограничений проекта;
 - б) «расползание» содержания проекта;

- в) реализация рисков в проекте.
15. При планировании временных параметров проекта НЕ используется:
- а) метод критического пути;
 - б) диаграмма Ганта;
 - в) метод освоенного объема.
16. Этот метод управления риском предполагает страхование отдельных рисков в проекте:
- а) уклонение;
 - б) передача;
 - в) компенсация.
17. Определив перечень работ, Руководитель проекта сформировал перечень требуемых ресурсов (включая человеческие ресурсы, оборудование и материалы). Верно ли поступил руководитель проекта, почему?
- а) нет, поскольку это задача Куратора проекта – обеспечить проект ресурсами;
 - б) да, поскольку без понимания потребности в ресурсах нельзя рассчитать смету проекта;
 - в) да, поскольку план обеспечения ресурсами должен быть оставлен на данном этапе и больше не будет изменен.
18. Что из вышеперечисленных действий Руководителя проекта относится к планированию стоимостных параметров проекта?
- а) определение источников финансирования проекта;
 - б) оценивание финансовых выгод реализации проекта;
 - в) составление бюджета проекта.
19. В связи с высокой неопределенностью и рисками Руководитель проекта предложил разделить проект на большое число фаз? Верно ли поступил Руководитель? Почему?
- а) да, т.к. большое число фаз позволит своевременно принимать решения о целесообразности дальнейшей реализации проекта;
 - б) нет, т.к. большое число фаз неоправданно повышает управленческую нагрузку на команду управления проектом;
 - в) да, т.к. появилась возможность сформировать детальный план проекта еще на ранних фазах.
20. Создание продукта проекта описывается:
- а) стадиями управления проектом;
 - б) фазами жизненного цикла проекта;
 - в) функциональными областями управления проектом.
21. План управления проектом НЕ содержит:
- а) план управления качеством;
 - б) план управления рисками;
 - в) план управления инвестициями.
22. Выберите неверное утверждение
- а) устав проекта должен содержать сведения о детальном порядке выполнения работ проекта;

- б) устав проекта содержит ответы на ключевые вопросы, о которых необходимо договориться до начала проекта (в т.ч. условия, обстоятельства, предположений и ограничений проекта);
в) утверждение устава проекта является формальным началом проекта.
23. Предметную область проекта НЕ определяют:
а) работы;
б) продукты;
в) риски.
24. Какое из приведенных утверждений является верным?
а) содержание проекта включает выгоды, которые должны быть получены по итогам его успешной реализации;
б) одним из способов описания содержания проекта является структурная декомпозиция работ;
в) изменение содержания проекта не оказывает влияния на стоимость и сроки реализации проекта.
25. Что из перечисленного наиболее точно описывает понятие "Продукт проекта"?
а) материальный или нематериальный актив, который должен быть получен в ходе реализации проекта;
б) выгода, полученная благодаря эксплуатации созданного в проекте актива;
в) товары или услуги, произведенные с помощью активов, созданных в проекте.
26. Цель проекта в первую очередь должна учитывать интересы этого участника:
а) руководитель проекта;
б) заказчик;
в) куратор.
27. К способам определения требований к содержанию проекта НЕ относится:
а) «Мозговой штурм»;
б) Демонстрация примеров и прототипов;
в) Диаграмма Ганта
28. Что из перечисленного НЕ входит в проектную деятельность?
а) реализация проектов;
б) управление портфелем проектов организации;
в) стратегическое планирование деятельности организации.
29. Какое из приведенных описаний наиболее соответствует термину "проект"?
а) комплекс мероприятий, направленный на получение уникального продукта, в условиях временных и ресурсных ограничений;
б) совокупность мероприятий различного характера, объединенных для обеспечения эффективного управления;
в) любая деятельность, ограниченная во времени.
30. Какое из приведенных описаний наиболее соответствует роли "Заказчик проекта"?
а) лицо, отвечающее за осуществление административной, финансовой и иной поддержки проекта;
б) лицо, определяющее цель проекта и являющееся владельцем результата проекта;
в) лицо, принимающее решение в том случае, если Руководитель проекта не обладает достаточными полномочиями.

Тестовые задания**В заданиях может быть один правильный ответ**

1. Генератор в ролевом распределении в команде – это:
 - а) член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности;
 - б) член команды с наиболее раскрепощенным образным складом мышления с высокой образовательной подготовкой и широким кругозором с хорошо развитым творческим мышлением;
 - в) член команды со склонностью и опытом системного анализа широкого видения, который умеет придать идее законченный вид, сделать ее понятной и привлекательной не только для автора и ее соратников и для обычных людей.

2. Лидер должен обладать следующими основными чертами:
 - а) способность определить место себя и принять корректирующие меры;
 - б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
 - в) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.

3. Команда – это:
 - а) группа сотрудников, стремящихся к достижению целей компании;
 - б) небольшая группа сотрудников, стремящихся к достижению общей цели;
 - в) группа сотрудников, имеющих общие интересы.

4. Концептуализатором в ролевом распределении в команде является:
 - а) член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности;
 - б) член команды со склонностью и опытом системного анализа широкого видения, который умеет придать идее законченный вид, сделать ее понятной и привлекательной не только для автора и ее соратников и для обычных людей;
 - в) член команды, обладающий навыками выделения критериальных признаков и проведения сопоставительных оценок в различных сценариях действий.

5. Реализатор в ролевом распределении в команде это:
 - а) член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности;
 - б) член команды с наиболее раскрепощенным образным складом мышления с высокой образовательной подготовкой и широким кругозором с хорошо развитым творческим мышлением;
 - в) член команды, обладающий навыками выделения критериальных признаков и проведения сопоставительных оценок в различных сценариях действий.

6. Роль критика в различных классификация ролевого поведения схожа с ролью:
 - а) организатора;
 - б) скептика;
 - в) члена команды.

7. Система управления, реализуемая посредством создания и функционирования рабочих групп или управленческих команд, основанная на процессе делегирования полномочий – это:
- а) командные отношения;
 - б) управленческая команда;
 - в) командный менеджмент.
8. В каких случаях члены команды обращаются к качественным методам прогнозирования:
- а) нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования;
 - б) отсутствие возможности получить информацию другими методами;
 - в) при отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов.
9. Развитие группы из формальной структуры, утвержденной руководством, в рабочую группу с субкультурой «команда» – это:
- а) командные отношения;
 - б) командный менеджмент;
 - в) командообразование.
10. Метод, который позволяет оценить работу команды, определить отклонения от запланированного уровня, установить их причины и выявить резервы:
- а) графический метод;
 - б) индексный метод;
 - в) метод сравнений.
11. Устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого поведения – это:
- а) метод управления;
 - б) стиль управления;
 - в) способ управления.
12. При таком стиле управления командой решения навязываются подчиненными руководителю:
- а) авторитарный стиль;
 - б) демократический стиль;
 - в) либеральный стиль.
13. Планирование действий в команде – это:
- а) оценка затрат времени для каждой операции;
 - б) создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации;
 - в) уточнение ролей, взаимоотношений для каждого вида деятельности.
14. Преимуществом принятия коллективного (командного) решения является:
- а) большие затраты времени;
 - б) возможность каждого члена группы высказать свое мнение и обосновать его;
 - в) принятие решения единолично.
15. Тактика работы команды – это:
- а) долгосрочная стратегия;
 - б) краткосрочные действия, средство реализации стратегии;
 - в) оперативная стратегия.

16. Объединение специалистов, имеющих высокий уровень взаимосвязи, ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста – это:

- а) коллектив;
- б) группа;
- в) управленческая команда.

17. Кадровый резерв – это:

а) специалисты, оказывающие консультационные услуги по вопросам работы с кадрами;

б) группа работников: потенциально способных к определенной профессиональной деятельности; отвечающих требованиям, предъявляемым должностью; подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку;

в) руководители и специалисты, владеющие современными формами и методами работы.

18. Фасилитация – это:

а) набор инструментов и практик, которые позволяют эффективно организовать групповое обсуждение, коммуникацию;

б) метод прогнозирования и постановки целей;

в) набор инструментов для оценки, обучения и развития персонала.

19. Обмен содержащими информацию знаками в команде без использования слов представляет собой:

а) обмен вербальными символами;

б) обмен невербальной информацией;

в) помехи обратной связи.

20. В соответствии с классификацией ролей Мередита Белбина, динамичный человек, стимулирующий других и не теряющий самообладания в напряженной обстановке – это:

а) мотиватор;

б) исполнитель;

в) генератор идей.

21. Какой подход к разрешению конфликтов необходимо использовать в тех случаях, когда необходимы незамедлительные действия?

а) сотрудничество;

б) компромисс;

в) уклонение.

22. Реакция получателя, показывающая, понятна или непонятна переданная в команде информация, обозначает:

а) неумение слушать;

б) обратную связь;

в) передачу сообщения.

23. Свойство систем, которое отражает способ взаимодействия между системой и ее внешней средой, между структурными элементами внутри системы:

а) иерархичность;

б) коммуникативность;

в) реагирование на ситуацию.

24. Обмен информацией в команде можно улучшить:
- а) распространением слухов;
 - б) регулируя информационные потоки;
 - в) созданием информационных перегрузок.
25. Групповая динамика – это:
- а) изменения, происходящие в коллективах, осуществляя которые работники вступают в непосредственные отношения;
 - б) передвижения персонала внутри группы;
 - в) совокупность процессов и явлений, характеризующих цикл жизнедеятельности группы.
26. На решение каких задач НЕ направлены действия, связанные с развитием командного духа:
- а) делегирование полномочий;
 - б) повышение лояльности персонала к организации;
 - в) усиление неформального авторитета руководителей.
27. Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?
- а) авторитарные наклонности;
 - б) профессиональные достижения;
 - в) уровень образования.
28. Мотивация в команде – это:
- а) правила, способствующие повышению эффективности труда;
 - б) процесс побуждения к деятельности для достижения цели;
 - в) совокупность ведущих мотивов.
29. Лидерство в команде – это:
- а) возможность целенаправленно оказывать влияние на потребителей продукции организации;
 - б) искусство влиять на людей с тем, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, которые не являются их личными целями;
 - в) искусство принимать управленческие решения.
30. Добровольное подчинение как одна из основ власти в команде возникает по причине:
- а) владения информацией;
 - б) личной харизмы;
 - в) ненависти.

Тестовые задания**В заданиях может быть один правильный ответ**

1. The economy is in a bit of a _____. = The economy is not doing too well.
 - a) downturn
 - b) downgrade
 - c) down time

2. The United States economy is going through a serious _____ right now.
 - a) concern
 - b) crisis
 - c) crease

3. All the leading economic _____ (= indexes, signs) point to a further decline in the economy.
 - a) index fingers
 - b) insights
 - c) indicators

4. The market has been _____. = It has been difficult to predict what the market would do.
 - a) uncompromising
 - b) uncouth
 - c) unpredictable

5. Everyone seems to think that the economy will worsen before it _____.
 - a) gets worse
 - b) goes up
 - c) improves

6. We're writing you in _____ to (= about) the email we received on...
 - a) regards
 - b) regarding
 - c) view

7. I received your email, in which you _____ (= described in detail) your plan to launch the product by next March.
 - a) dated
 - b) mentioned
 - c) outlined

8. We usually _____ (= communicate with) clients directly.
 - a) deal with
 - b) delve into
 - c) dole out

9. I believe we should take a different _____. = I think we should do something different.
 - a) action item

- b) course of action
 - c) action plan
10. We _____ that the merchandise will be delivered in 2 business days. = We promise that you will receive the merchandise in 2 business days.
- a) warrantee
 - b) guarantee
 - c) warrant
11. If you require more information, please don't _____ to contact me.
- a) stop
 - b) hesitate
 - c) cut short
12. Hopefully we'll be able to _____ (= clear up/come to a decision about) this issue in the upcoming week.
- a) resolve
 - b) resize
 - c) reciprocate
13. Many social networking sites like Facebook, Twitter, etc. help people _____ together (= get connected, become part of the same group) online.
- a) bend
 - b) band
 - c) bond
14. The site now allows you to save _____ (= more than one) maps.
- a) multiple
 - b) massive
 - c) multiplied
15. The account has been _____. = The account is currently not active.
- a) disassembled
 - b) dismissed
 - c) deactivated
16. I'm going to _____ (= send) your email to my supervisor.
- a) upfront/up-front
 - b) click
 - c) forward
17. Could you tell me more about the steps _____ in this process? (= steps that make up this process)
- a) involved
 - b) interested
 - c) unveiled
18. A company's _____ is the supply of goods it has for sale.
- a) inventory
 - b) invention
 - c) inversion
19. We have to examine the _____ (race, age, income, etc.) of our customer base.

- a) democracy
 - b) demographics
 - c) demonstrations
20. We _____ (= finished) this contract last month.
- a) completed
 - b) complicated
 - c) complimented
21. It's _____ that you'll get rejected. = You probably will not get rejected.
- a) unlikely
 - b) unlike
 - c) unliked
22. We haven't been very _____ in promoting our products. (= we haven't been promoting our products too much)
- a) action
 - b) acting
 - c) active
23. Job opportunities are sometimes referred to as "job _____."
- a) prospects
 - b) offers
 - c) training
24. Our factory is inspected on a _____. (= regularly)
- a) regular basis
 - b) scheduled visit
 - c) time to time
25. Our organization is one of the main _____ in the water initiative program. (= an integral part of the program)
- a) holders
 - b) takers
 - c) stakeholders
26. He makes _____.
- a) an excellent point
 - b) excellent point
 - c) an excellent idea
27. I agree with you _____.
- a) up to your point
 - b) up to a point
 - c) up to a moment
28. Not many people use this product. = The _____ for this product is weak.
- a) request
 - b) use
 - c) demand
29. When you're "bouncing ideas off each other", you're _____.

- a) exchanging ideas
- b) agreeing with someone else's idea
- c) playing basketball

30. What's "voice mail"?

- a) A messaging service that allows you to leave messages when you call someone
- b) A voice attachment on an email
- c) A package with a CD

Тестовые задания

В заданиях может быть один правильный ответ

1. Выберите верные определения коммуникации.
 - а) Коммуникация – это стимул, передаваемый источником получателю, ради чего и осуществляется коммуникативное действие.
 - б) Коммуникация – это система условных знаков, символов, правил передачи информации по каналам связи.
 - в) Коммуникация – это процесс общения между людьми, подразумевающий обмен информацией, чувствами, мнениями, идеями и намерениями.

2. Деловая коммуникация представляет собой сложный многоаспектный процесс развития контактов между людьми в:
 - а) служебной сфере;
 - б) сфере общения;
 - в) личной сфере.

3. Специфической особенностью делового общения является:
 - а) неограниченность во времени;
 - б) регламентированность;
 - в) отсутствие правил и норм;

4. Какие формы делового общения являются допустимыми?
 - а) Вербальное / невербальное общение;
 - б) Виртуальное общение;
 - в) Все перечисленные формы допустимы.

5. Являются ли корпоративные СМИ инструментом делового общения?
 - а) Да, являются, поскольку они публичны и доступны внутренним и внешним потребителям;
 - б) Нет, не являются, поскольку они контролируются менеджментом предприятия (работодателем);
 - в) Нет, не являются, так как корпоративные СМИ не заслуживают доверия;

6. Является ли внутренняя корпоративная документация (инструкции, распоряжения, памятки, объяснительные и т.д.) формой делового общения?
 - а) Нет, не является, поскольку знакомство с внутренней деловой документацией не подразумевает личного общения сотрудников;
 - б) Да, является, так как посредством документации происходит передача деловой информации
 - в) Нет, не является. Внутренняя документация предназначена для исполнения, а не общения;

7. Является ли корпоративная Доска Почёта инструментом делового общения?
 - а) Да, является, поскольку указывает на ценности компании через её лучших представителей;

- б) Нет, не является. Доска Почёта является лишь формой премирования отличившихся сотрудников;
- в) Доска Почёта важна только для лиц, на ней представленных, а также членов их семей.

8. Является ли спонсорство элементом внутреннего и внешнего делового общения?

- а) Спонсорство — это по своей сути благотворительность и не имеет отношения к деловому общению;
- б) Спонсорство является элементом внутреннего и внешнего делового общения, поскольку формирует новые экономические и социальные связи, формирует новую корпоративную культуру;
- в) Спонсорство является формой только внешнего делового общения; к внутренним деловым коммуникациям в компании оно не имеет отношения.

9. Что называют деловым этикетом?

- а) Деловой этикет — это система норм и правил, регламентирующих модели поведения людей и их взаимоотношения в процессе общения на работе или в бизнесе;
- б) Деловой этикет — это практическая психология для менеджеров и владельцев бизнеса;
- в) Деловой этикет — это система взаимоотношений покупателей и продавцов, производителей и потребителей в условиях рыночной конкуренции;

10. Деловой этикет включает в себя группы правил:

- а) нормы, взаимодействие между людьми равного статуса;
- б) инструкции, определенный контакт;
- в) руководитель и подчиненный;

11. Что в первую очередь учитывается при общении по нормам этикета?

- а) Статус и должность
- б) Возраст и пол
- в) Статус и возраст

12. Какое приветствие рекомендуется обращать к вышестоящим лицам?

- а) Здравствуйте
- б) Доброе утро
- в) Добрый день

13. Наиболее распространенной формой делового общения является...

- а) монолог
- б) общение группой
- в) диалоговое общение

14. Важным элементом деловой беседы является умение...

- а) говорить
- б) критиковать
- в) слушать

15. К внутренним помехам слушания относится ...

- а) привычка размышлять о чем-то еще во время беседы

- б) недостаточная громкость речи собеседника
 - в) слишком быстрый темп речи собеседника
16. Залог успеха деловой беседы проявляется в... ее участников.
- а) компетентности
 - б) тактичности и доброжелательности
 - в) грубости и резкости
17. Какой из перечисленных видов дресс-кода самый строгий и формальный?
- а) Business Formal («формальный деловой»)
 - б) Black Tie («черный галстук»)
 - в) White Tie («белый галстук»)
18. К параметрам качественной информации не относится:
- а) решительность;
 - б) достоверность;
 - в) релевантность.
19. Система средств общения, включающая в себя пространственно – временную организацию общения
- а) проксемика
 - б) кинесика
<ли>в) паралингвистика
20. Система средств общения, включающая в себя рукопожатие, поцелуй, похлопывание
- а) проксемика
 - б) такесика
 - в) кинесика
21. Система средств общения, предполагающая включение в речь пауз, покашливаний, плач, смех
- а) экстралингвистика
 - б) кинесика
 - в) паралингвистика
22. Деятельность компании по установлению и поддержанию связи с населением:
- а) личные продажи;
 - б) реклама;
 - в) связи с общественностью (пиар).
23. Для достижения оптимального эффекта в процессе делового общения руководитель должен настраивать своего партнера на местное решение проблемы, учитывая, прежде всего его...
- а) авантюризм
 - б) профессиональный уровень
 - в) полномочия и сферу ответственности
24. Расстояние между собеседниками от 1,5 до 2,5 м называют ... зоной общения

- а) личной
- б) публичной
- в) социальной

25. Общаясь через переводчика, необходимо соблюдать следующие правила...

- а) сопровождать речь поговорками
- б) говорить медленно, четко формулируя мысли
- в) говорить большой объем материала

26. В чем суть принципа «выиграть-выиграть»?

- а) Ситуация на деловых переговорах, когда в полной мере учитываются интересы каждой из сторон.
- б) Способность человека оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия, бесконфликтно решать проблемы в отношениях с другими людьми, а в конфликтной ситуации придти к оптимальному разрешению конфликта.
- в) Психологические поглаживания: улыбка, комплимент, контакт глаз, физическое поглаживание, слова, подчеркивающие значимость человека и любовь к нему.

27. Для жителей какой страны молчаливые раздумья – это обязательный компонент речи, и без этих «пауз» деловое взаимодействие будет вызывать у них дискомфорт?

- а) Португалия
- б) Япония
- в) Азербайджан

28. Выделите верные суждения:

- а) На деловую культуру конкретной страны влияют ее история, доминирующие религиозные верования и даже специфика ее климата.
- б) То, как люди выражают свои эмоции, никак не связано со спецификой той страны, где они родились и учились, степень эмоциональности – это врожденное.
- в) Идиомы и юмор в международном общении всегда полезны и позволяют сблизить взаимодействующие стороны, выстроить позитивные отношения

29. К видимым атрибутам национальной культуры относят:

- а) язык
- б) исторические корни
- в) разделяемые сообществом ценности

30. В какой стране во время делового общения допустимо задавать вопросы личного характера?

- а) Германия
- б) Англия
- в) Италия

Тестовые задания**В заданиях может быть один правильный ответ**

1. О чем говорит принцип Парето 80/20 в отношении времени?
 - а) 20% времени необходимо тратить на отдых;
 - б) 20% временных затрат приносят 80% результата;
 - в) планировать стоит только 80% времени.

2. Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям:
 - а) срочность и регулярность;
 - б) гибкость и жесткость;
 - в) важность и срочность.

3. К какому квадранту согласно матрице Д. Эйзенхауэра относятся неважные, но срочные?
 - а) квадрат А;
 - б) квадрат В;
 - в) квадрат С.

4. К какому квадранту согласно матрице Д. Эйзенхауэра относятся важные и срочные?
 - а) квадрат D;
 - б) квадрат С;
 - в) квадрат А.

5. Что означает зона «Арена» в окне Джохари?
 - а) что знают другие и сам человек о себе;
 - б) что не знают другие и сам человек о себе;
 - в) что знают другие, но сам человек не знает о себе.

6. Что означает «Слепое пятно» в окне Джохари?
 - а) что знают другие и сам человек о себе;
 - б) что не знают другие и сам человек о себе;
 - в) что знают другие, но сам человек не знает о себе.

7. Если человек считает себя психологически здоровой личностью, то это можно отнести к:
 - а) частной самооценке;
 - б) общей самооценке;
 - в) частной и общей самооценкам.

8. Что отражает регуляторная функция самооценки?
 - а) степень удовлетворенности или неудовлетворенности собой, уровень самоуважения;
 - б) независимость личности, формирование собственного мнения;
 - в) нет правильного варианта ответа.

9. Какой из признаков относится к завышенной самооценке?
 - а) неумение принимать положительные отзывы;
 - б) вера человека в то, что другие лучше него;

- в) вера человека в то, что он не может потерпеть неудачу.
10. Какой из признаков относится к заниженной самооценке?
- а) сосредоточение на том, чтобы всегда быть правым;
 - б) проблемы с тем, чтобы сказать «нет» и установить личные границы;
 - в) сильная переоценка своих навыков и способностей.
11. Что значит буква В в системе личной эффективности В-Alert?
- а) планирование;
 - б) действие;
 - в) размышление.
12. Что значит буква А в системе личной эффективности В-Alert?
- а) планирование;
 - б) действие;
 - в) размышление.
13. В контекстном планировании задачи, для которых время исполнения известно заранее, называются:
- а) бюджетлируемыми;
 - б) жесткими;
 - в) приоритетными.
14. Что означает принять решение, оценив по определенным критериям, какие из поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие – второстепенное?
- а) расставить приоритеты;
 - б) направления и принципы реализации проекта; распределить ресурсы;
 - в) расставить контексты в хронологическом порядке.
15. Как называется подход, при котором человек действует вопреки внешним обстоятельствам, активно влияет на свою жизнь?
- а) приоритизированным;
 - б) мотивационным;
 - в) проактивным.
16. Неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени, называются ...
- а) расхитителями собственности;
 - б) растратчиками финансового капитала;
 - в) поглотителями времени.
17. ... - это технология, позволяющая использовать невозполнимое время жизни в соответствии со своими личными и бизнес-целями, и ценностями.
- а) Менеджмент;
 - б) Научная организация труда;
 - в) Тайм-менеджмент.
18. ... - это учет расходов личного времени путем простой письменной фиксации.
- а) Планирование;
 - б) Бюджетирование;
 - в) Хронометраж.
19. ..— значит, принять решение, оценив по определенным критериям, какие из

поставленных задач и дел имеют первостепенное значение, какие - второстепенное.

- а) Распределить ресурсы;
- б) Осуществить контекстное планирование;
- в) Расставить приоритеты.

20. Источниками самообразования личности являются: (выберите верные варианты ответа)

- а) опыт;
- б) книги, периодическая печать, СМИ, Интернет;
- в) знания родителей.

21. Назовите, какие, по вашему мнению, характеристики свойственны компетентной личности:

- а) способность к риску;
- б) независимость;
- в) способность принимать решения.

22. Сформулируйте определение понятия «конкурентоспособная» личность, используя следующие характеристики:

- а) независимость;
- б) способность к непрерывному саморазвитию и профессиональному росту;
- в) стремление к высокому качеству конечного продукта.

23. Назовите отличительные признаки развитой личности:

- а) уважение к разумной власти и достойным авторитетам;
- б) своя система ценностей, наличие жизненного опыта, который включает в себя как настоящий успех, так и серьезные утраты;
- в) смелость в притязаниях и реалистичность в постановке жизненных задач.

24. Что обозначает слово «Карьера»?

- а) продвижение в сфере профессиональной деятельности;
- б) погоня за успехом;
- в) стремление к успеху.

25. Установите соответствие между типом карьеры по динамичности продвижения личности в профессиональной деятельности и его характеристикой:

Тип карьеры	Характеристика типа
1. Стабильный	А. Энтузиастичная трудовая деятельность и быстрое продвижение по карьерной лестнице в какой-либо профессиональной сфере и смена сферы деятельности через 5-7 лет, где развитие карьеры повторяется
2. Спиральная конфигурация	В. Поступательный подъем по служебной лестнице на протяжении всей трудовой деятельности в одной профессиональной сфере.
3. Кратковременная карьера	С. После достижения человеком определенного уровня на карьерной лестнице обнаруживается предел его возможностей, и карьерный рост прекращается.

26. Как называется представление человека о важности своей личности, деятельности среди других людей и оценивание себя и собственных качеств и чувств, достоинств и недостатков?

- а) самооценка;
- б) оценка личности;
- в) оценка других людей.

27. Искаженное представление человека о собственных возможностях, переоценивание собственных сил и значимости это:

- а) заниженная самооценка;
- б) завышенная самооценка;
- в) адекватная самооценка.

28. Способ мышления, при котором человек ставит под сомнение поступающую информацию, собственные убеждения, называется:

- а) клиповое мышление;
- б) критическое мышление;
- в) аналитическое мышление.

29. На что опирается критическое мышление определяя слабые места и устанавливая правдивости фактов и предположений?

- а) логику и причинно-следственные связи;
- б) интуицию и чутье;
- в) собственный опыт.

30. Эффективное решение проблемы - это:

- а) решение, которое достигается экономически выгодными ресурсами;
- б) решение, которое достигается проблемными ресурсами;
- в) решение, которое достигается «само по себе», только за счёт уже имеющихся ресурсов.

ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

ОПК-1	Способен применять знания (на продвинутом уровне) фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач
--------------	---

Тестовые задания

В заданиях может быть один правильный ответ

- 1 В отличие от спроса эластичность предложения зависит преимущественно:
 - а) от ситуации мгновенного, краткосрочного и длительного равновесия на рынке;
 - б) от периода времени, позволяющего предпринимателю учесть изменения цен, выбрать направления и оценить возможности инвестирования капитала;
 - в) от коэффициента эластичности доходов покупателей.

- 2 По заданной линии «цена – потребление» можно построить:
 - а) кривую спроса по цене только на одно из потребляемых благ;
 - б) кривые спроса по цене на каждое из двух потребляемых благ;
 - в) кривую спроса на оба блага.

- 3 Эффект замещения в теории потребительского выбора отражает:
 - а) изменение объема приобретения товара из-за изменения его относительной цены;
 - б) изменение объема приобретения товара из-за изменения номинального дохода потребителя;
 - в) изменение объема приобретения товара из-за изменения реального дохода потребителя.

- 4 На двух предприятиях, производящих синтетический каучук, при одинаковом объеме выпуска предельная норма технологического замещения труда капиталом составляет 2 — на первом предприятии, 1/2 — на втором предприятии. Что можно сказать о технологии производства на этих предприятиях:
 - а) первое предприятие использует более трудоемкую технологию;
 - б) первое предприятие использует более капиталоемкую технологию;
 - в) технология производства на двух предприятиях одинакова.

- 5 Какие из нижеперечисленных факторов оказывают непосредственное влияние на величину предельных издержек:
 - а) валовые издержки;
 - б) переменные издержки;
 - в) постоянные издержки.

- 6 Какое из утверждений, относящееся к динамике издержек является неверным:
 - а) кривая предельных издержек пересекает кривую средних издержек в точке, соответствующей минимальному значению АТС;
 - б) когда средние издержки возрастают, предельные издержки оказываются меньше средних издержек;
 - в) кривая средних постоянных издержек имеет положительный наклон (возрастает по мере увеличения объема выпускаемой продукции).

- 7 В краткосрочном периоде конкурентная фирма, максимизирующая прибыль или максимизирующая убытки, не будет продолжать производство, если:
 - а) Цена продукта ниже минимальных средних общих издержек;
 - б) Цена продукта ниже минимума средних переменных издержек;
 - в) Цена продукта ниже предельных издержек.

- 8 По мере роста объема выпуска продукции кривые средних издержек и средних переменных издержек сближаются. Это происходит вследствие:
- положительной отдачи от масштаба;
 - снижения величины постоянных издержек на единицу продукции;
 - снижения цены выпускаемой продукции.
- 9 Кривая предложения конкурентной фирмы на краткосрочных временных интервалах – это:
- Часть кривой предельных издержек, расположенная выше кривой средних переменных издержек;
 - часть кривой средних издержек, расположенная правее точки минимума этих издержек;
 - часть кривой предельных издержек выше линии цены товара.
- 10 Отличительным признаком естественной монополии от обычной монополии является:
- невозможность достичь технологически оптимального масштаба производства из-за ограниченности рыночного спроса;
 - снижающийся эффект (отдача) от масштаба в коротком и длинном периодах;
 - не соблюдение равенства между предельными затратами и ценой блага при определении объема производства.
- 11 Если предельные издержки в отрасли постоянны, а функция спроса линейна, то объем производства монополиста будет:
- больше, чем объем производства, который существовал бы в отрасли в условиях свободной конкуренции
 - равен ровно половине того объема производства, который существовал бы в отрасли в условиях свободной конкуренции
 - равен объему производства, который существовал бы в отрасли в условиях свободной конкуренции.
- 12 Предельная выручка для фирмы, обладающей монопольной властью:
- превышает цену при любом объеме выпуска;
 - ниже цены при любом объеме выпуска;
 - равна цене при любом объеме выпуска.
- 13 Во многих зарубежных университетах плата за обучение для иногородних студентов выше, чем для тех, кто проживает в данной местности. Такое положение служит примером:
- монополии в высшем образовании;
 - ценовой дискриминацией в образовании;
 - неэффективным распределением ресурсов в обществе.
- 14 В отличие от конкурентной фирмы монополист:
- При данной кривой рыночного спроса может выбрать комбинацию цены и объема выпуска, которая дает максимум прибыли;
 - Может произвести любой объем продукции и продать ее по любой цене;
 - Максимизирует прибыль при равенстве предельного дохода и предельных издержек.
- 15 В длинном периоде у монополистического конкурента:
- производственные мощности используются не полностью;
 - продукция производится с минимальными средними затратами;

- в) средние затраты равны предельным затратам.
- 16 В соответствии с кейнсианской теорией инвестиций:
- а) инвестиции необходимы для формирования оптимального размера капитала фирмы;
 - б) предприниматели планируют инвестиции на основе величины предельной эффективности капитала;
 - в) инвестиции определяются соотношением рыночной стоимости фирмы и ценностью имеющегося капитала.
- 17 Политика циклического балансирования предполагает, что:
- а) бюджет должен быть сбалансирован в течение цикла, что сглаживает колебания экономического цикла;
 - б) приоритет имеет не сбалансированность бюджета, а стабилизация экономического развития;
 - в) бюджет должен иметь дефицит, поскольку все экономические кризисы различны по глубине и продолжительности.
- 18 Если Центральный банк покупает государственные ценные бумаги на открытом рынке, то это приведет к:
- а) уменьшению инвестиций в экономику;
 - б) снижению банковского процента;
 - в) росту резервов коммерческих банков.
- 19 В кейнсианской теории при снижении совокупного спроса:
- а) в коротком периоде экономика возвращается в состояние равновесия при полной занятости без участия государства;
 - б) экономика долгое время может находиться в состоянии равновесия в условиях безработицы;
 - в) экономика может вернуться к состоянию полной занятости без участия государства в среднесрочном периоде.
- 20 В результате увеличения денежного предложения в соответствии с классической теорией в экономике происходит:
- а) краткосрочное увеличение уровня выпуска, после чего экономика возвращается к прежнему уровню производства и цен;
 - б) краткосрочное увеличение уровня выпуска, после чего экономика возвращается к естественному уровню выпуска при более высоких ценах;
 - в) равновесие достигается при более высоком уровне выпуска и при более высоких ценах.
- 21 Инфляционный налог обусловлен тем, что:
- а) хозяйствующие субъекты для сохранения реальной кассы на постоянном уровне должны израсходовать часть своего дохода;
 - б) рост цен вследствие инфляции автоматически приводит к возрастанию текущих расходов населения;
 - в) вследствие инфляции автоматически возрастает подоходный налог.
- 22 В соответствии с моделью Солоу-Свана потребление на душу населения максимизируется тогда, когда темпы прироста капитала равны:
- а) темпу прироста национального дохода;
 - б) темпу роста населения;

- в) предельной производительности капитала.
- 23 В условиях фиксированного обменного курса и высокой мобильности капитала инструменты монетарной политики:
- а) эффективно стимулируют совокупный спрос, снижают процентную ставку и стимулируют инвестиции;
 - б) приводят к дефициту платежного баланса и сокращению резервов Центрального банка;
 - в) не оказывают никакого влияния на доходы, процентную ставку и платежный баланс.
- 24 Потенциальный ВВП, на уровне которого изначально находится экономика, равен 3000 млрд.руб. Кривая краткосрочного совокупного предложения горизонтальна. Уравнение совокупного спроса сначала имело вид: $Y^D=3480 - 400P$, но увеличение государственных закупок сдвинуло эту кривую в положение, описываемое уравнением $Y^D=3640 - 400P$. Определите как изменится равновесие.
- а) в коротком периоде цены вырастут, объем выпуска достигнет 3160;
 - б) в длительном периоде объем выпуска сократится, цены вырастут на 4,5%;
 - в) в длительном периоде цены вырастут на 33%, выпуск будет соответствовать потенциальному.
- 25 Из модели IS-LM следует, что при увеличении государственных расходов величина прироста эффективного спроса:
- а) будет больше, если дополнительные расходы финансируются за счет подоходного налога, чем в случае их финансирования за счет кредита центрального банка;
 - б) будет больше, если дополнительные расходы финансируются за счет кредита центрального банка, чем в случае их финансирования за счет подоходного налога;
 - в) не зависит от способа финансирования дополнительных расходов.
- 26 В результате снижения налогов на предпринимательскую деятельность в соответствии с концепцией экономики предложения в экономике растет:
- а) совокупное предложение, в результате в краткосрочном периоде увеличивается совокупный выпуск и снижаются цены, в длительном периоде расширяется производственный потенциал экономики;
 - б) совокупное предложение, после чего возрастают цены на факторы производства, и экономика возвращается к естественному уровню выпуска при более высоких ценах;
 - в) совокупный спрос, в результате в краткосрочном периоде возрастает производство и занятость, а в долгосрочном периоде экономика стабилизируется в состоянии полной занятости.
- 27 Нейтральность технического прогресса означает, что технический прогресс:
- а) не изменяет функциональное распределение национального дохода между трудом и капиталом;
 - б) увеличивает производительность всех факторов производства в равной мере;
 - в) не меняет занятость в экономике и не влияет на экономический рост.
- 28 В условиях фиксированного обменного курса и абсолютной мобильности капитала увеличение государственных расходов приведет к:
- а) понижению внутренней процентной ставки и росту доходов;
 - б) притоку капитала в страну и увеличению внутренних инвестиций;
 - в) оттоку капитала из страны и сокращению валютных резервов ЦБ.

- 29 В соответствии с теорией реального делового цикла источником колебаний являются:
- а) шоки, приводящие к изменению потенциальных возможностей экономики;
 - б) инфляционные ожидания;
 - в) рациональный выбор между потреблением и сбережением
- 30 Политика «нулевого роста» для развитых стран предполагает:
- а) поддержание темпов экономического роста в соответствии с темпами роста населения и ограничение негативного влияния на окружающую среду;
 - б) обеспечение высоких темпов роста номинального ВВП на душу населения и ограничение негативного влияния на окружающую среду;
 - в) поддержание ВВП страны на неизменном уровне и поддержку экологически чистых производств;
 - г) обеспечение высоких темпов роста реального ВВП на душу населения и ограничение негативного влияния на окружающую среду.

ОПК-2	<i>Способен применять продвинутые инструментальные методы экономического анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях</i>
--------------	--

Тестовые задания

В заданиях может быть один правильный ответ

1. Экономический анализ деятельности предприятия – это:
 - а) система специальных знаний по статистике, экономической теории, бухгалтерском учете и финансовом анализе;
 - б) система специальных знаний, связанных с исследованием экономических процессов;
 - в) исследование экономических связей между предприятиями.

2. Факторный анализ раскрывает:
 - а) качественные изменения показателей конкурентов;
 - б) влияние отдельных факторов на результативный показатель деятельности предприятия;
 - в) структуру финансовых результатов предприятия.

3. Анализ относительных показателей – это:
 - а) сравнение выбранной позиции отчетности с предыдущим периодом;
 - б) выявление влияния некоторой позиции отчетности на результат в целом;
 - в) расчет отношений между отдельными позициями отчета.

4. Способ цепных подстановок в анализе основан на приеме:
 - а) обоснования одновременного влияния всех факторов на анализируемый показатель;
 - б) сравнение фактических значений факторов с базисными;
 - в) последовательного выделения влияния одного фактора и исключения остальных.

5. Мультипликативная модель детерминированного факторного анализа это:
 - а) частное от деления факторов;
 - б) сумма факторов;
 - в) произведение факторов.

6. Способ стохастического факторного анализа это:
 - а) корреляционный анализ;
 - б) исследование операций;
 - в) индексный метод.

7. Для анализа выпуска продукции по трудовым факторам используется показатель
 - а) среднегодовая стоимость оборотных средств;
 - б) численность работников на конец отчетного периода;
 - в) среднесписочная численность рабочих.

8. Способ абсолютных разниц основан на приеме:
 - а) определения влияния изменения каждого фактора в отдельности на результативный;
 - б) попарного сравнения факторов, влияющих на анализируемый показатель;
 - в) обоснования одновременного влияния всех факторов на анализируемый показатель.

9. При определении влияния факторов производительности труда на изменение валовой продукции предприятия в расчетах целесообразно применять модель:
- $Y = X_1 \times X_2 \times \dots \times X_N$ (мультипликативную)
 - $Y = X_1 + X_2 + \dots + X_N$ (аддитивную)
 - $Y = (A + B) \times C$ (комбинированную)
10. Основными признаками платежеспособности предприятия являются:
- наличие в достаточном объеме средств на расчетном счете предприятия;
 - уменьшение суммы просроченной кредиторской задолженности;
 - увеличение итогов раздела II актива баланса.
12. Величина собственного капитала предприятия составляет 75 млн. руб., внеоборотные активы – 65 млн. руб. Необходимо выполнить расчет наличия собственных оборотные средств при проведении анализа финансовой устойчивости по абсолютным показателям:
- $75 + 65 = 140$ млн. руб.
 - $75 - 65 = 10$ млн. руб.
 - $65 - 75 = -10$ млн. руб.
13. Для анализа эффективности использования оборотных средств рассчитывается:
- коэффициент загрузки средств в обороте;
 - средний остаток оборотных средств;
 - фондоотдача.
14. Внешние пользователи информации – субъекты:
- как непосредственно, так и косвенно заинтересованные в деятельности предприятия;
 - косвенно заинтересованные в деятельности предприятия;
 - непосредственно заинтересованы в деятельности предприятия.
15. Прибыль от реализации продукции находится в обратной зависимости с:
- себестоимостью реализованной продукции;
 - объемом продаж (количеством реализованной продукции);
 - ценой за реализованный товар в отчетном периоде.
16. Величина выручки предприятия по отчету составила 25 млн. руб. В предыдущем периоде выручка составила 24,6 млн. руб. Какой из расчетов выполнен с применением метода анализа относительных показателей?
- +0,4 млн. руб.
 - 101,6%
 - +1,6%
17. При низкой доходности продаж необходимо стремиться к ускорению оборота:
- дебиторской задолженности;
 - запасов;
 - производственных активов.
18. Эффективность использования основных фондов определяет показатель:
- материалоотдачи;
 - фондоотдачи;
 - амортизации.
19. Подготовка информации к проведению анализа финансово-хозяйственного

состояния предприятия предполагает:

- а) проведение визуальной и простейшей счетной проверки отчетности, наличия необходимых форм и приложений, проверка валюты баланса и промежуточных итогов;
- б) ознакомление с аудиторским заключением;
- в) ознакомление с нормативными и законодательными актами РФ.

20. Маржинальный анализ позволяет определить оптимальное соотношение между:

- а) себестоимостью и прибылью;
- б) переменными затратами, ценой и объемом реализации;
- в) переменными и постоянными затратами.

21. Основной принцип подготовки бухгалтерской и финансовой отчетности для эффективного анализа – это:

- а) отражение информации в документах бухгалтерской отчетности;
- б) четкое нормативное регулирование бухгалтерского учета;
- в) соответствие изложенной информации востребованной.

22. Основным приемом в анализе хозяйственной деятельности можно назвать:

- а) прием изучения денежных операций;
- б) прием сравнения;
- в) способ цепных подстановок и способ арифметических разниц.

23. Анализ и оценка эффективности деятельности предприятия является:

- а) вспомогательным этапом финансового анализа;
- б) завершающим этапом финансового анализа;
- в) начальным этапом финансового анализа.

24. Сигнальным показателем, в котором проявляется финансовое состояние предприятия, является:

- а) объем кредитов;
- б) ликвидность;
- в) платежеспособность.

25. Степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств – это:

- а) ликвидность активов;
- б) финансовая устойчивость;
- в) ликвидность баланса.

26. В результате сравнения показателей получаем абсолютное отклонение, которое условно обозначается как:

- а) $\Delta X = \frac{X_1}{X_0} - 1$;
- б) $\Delta X = \frac{X_1}{X_0} - X_1$;
- в) $\Delta X = X_1 - X_0$

27. Информация для управленческого анализа финансово-экономической деятельности предприятия – это:

- а) сведения, уменьшающие неопределенность в области управления предприятием;
- б) интеграция управленческого учета;

в) совокупность данных финансового учета.

28. Степень прибыльности предприятия связывают с:

- а) платежеспособностью;
- б) рентабельностью;
- в) ликвидностью.

29. Непосредственно из аналитического баланса следует, что стоимость иммобилизованных активов равна:

- а) итогу раздела II актива баланса;
- б) итогу раздела I актива баланса;
- в) сумме итогов раздела II и III актива баланса.

30. Ликвидность хозяйствующего объекта – это:

- а) наличие у предприятия возможности для быстрого превращения элементов оборотных средств в денежные средства;
- б) способность предприятия погасить краткосрочные обязательства;
- в) способность его быстро погашать свою задолженность.

Тестовые задания

В заданиях может быть один правильный ответ

1. Какие основные задачи стоят при подготовке магистров в области научных исследований экономики?
 - а) овладение студентами научным методом познания;
 - б) приобретение трудовых навыков;
 - в) работа в должности экономиста.

2. Кто организует научную работу магистрантов?
 - а) кафедра (выпускающая);
 - б) институт магистратуры;
 - в) библиотечный комплекс.

3. Как осуществляется выполнение магистрантами научно-исследовательской работы?
 - а) изучаются мнения экспертов;
 - б) изучаются методы научных исследований и нарабатываются навыки критического мышления;
 - в) изучаются основные понятия дисциплины.

4. Как можно определить понятие критического мышления?
 - а) научно-исследовательская работа, связанная с изучением истории экономической мысли;
 - б) совокупность нескольких компонентов, включающих приобретение знаний и их использование, исполняемые процессы и навыки;
 - в) использование таких когнитивных навыков и стратегий, которые увеличивают вероятность получения желаемого результата с опорой на взвешенность, логичность и целенаправленность.

5. Преднамеренное, целенаправленное восприятие объекта, явления с целью изучения его свойств, особенностей протекания и поведения:
 - а) моделирование;
 - б) наблюдение;
 - в) тестирование.

6. Методы научного познания, позволяющие делать очень широкие обобщения, опираются на философские инструменты познания и используют философские концепции:
 - а) прикладные методы;
 - б) фундаментальные методы;
 - в) интуитивные.

7. Научно-технический потенциал включает:
 - а) транспортную инфраструктуру;
 - б) научные кадры и материально-техническую базу;
 - в) инвестиции.

8. К методам эмпирического уровня относят:
 - а) наблюдение;
 - б) синтез;

в) анализ.

9. К методам теоретического уровня относятся:

- а) наблюдение;
- б) анализ;
- в) эксперимент.

10. Метод научного познания, сущность которого заключается в замене изучаемого предмета или явления специальной аналогичной моделью (объектом), содержащей существенные черты оригинала – это ...

- а) эксперимент;
- б) моделирование;
- в) дедукция.

11. Метод опроса может применяться:

- а) в форме тестирования;
- б) в форме анкетирования;
- в) в форме монолога.

12. Способ или совокупность способов, реализация которых позволяет достичь намеченной цели исследования:

- а) познание;
- б) гипотеза;
- в) метод.

13. Логический вывод частных следствий из общего положения:

- а) абстрагирование;
- б) индукция;
- в) дедукция.

14. Основная функция метода:

- а) внутренняя организация и регулирование процесса познания или практического преобразования того или иного объекта;
- б) составление плана научного исследования;
- в) формулирование цели, задач, объекта и предмета исследования.

15. Определение конкретного объекта и всестороннее, достоверное изучение его структуры, характеристик, связей на основе разработанных в науке принципов и методов познания, а также получение полезных для деятельности человека результатов, внедрение в производство с дальнейшим получением экономического эффекта – это ...

- а) результат научного исследования;
- б) предмет научного исследования;
- в) цель научного исследования.

16. Свойство, поведение, функционирование объекта, подлежащего непосредственному изучению – это ...

- а) научное исследование;
- б) научная деятельность;
- в) предмет исследований.

17. Научная гипотеза имеет следующие признаки:

- а) должна быть проверяемой, т.е. следствия, сформулированные логическим путем на основе дедукции, должны поддаваться проверке и соответствовать фактам,

- результатам опытов, наблюдениям и т.д.;
- б) предполагает получение новых знаний для развития теории и совершенствования практики в экономической деятельности;
- в) изучать отдельные структурные части системы

18. Использование системного подхода предполагает:
- а) обеспечение достаточной общности и предсказательной силы исследуемых явлений;
 - б) учет всех взаимосвязей между элементами системы;
 - в) объяснение не только тех явлений, из рассмотрения которых он возник, но и всех связанных с ним явлений и процессов.
19. В чем заключается суть применения статистической методологии при проведении экономических исследований:
- а) это обработка исследователем имеющейся в его распоряжении информации о состоянии изучаемого объекта в предшествующий и настоящий моменты;
 - б) это возможность провести анализ совокупных данных, полученных в результате сводки и группировки, используя обобщенные показатели;
 - в) это раскрытие устойчивых тенденций или выявление существенных изменений в социально-экономических процессах, оценка их вероятности для будущего планового периода.
20. Какая роль отводится прогнозированию в экономических научных исследованиях?
- а) это возможность организованной регистрации собранных фактов о массовых социально-экономических, общественных явлениях и процессах;
 - б) это формирование с определенной степенью достоверности системы знаний о будущем состоянии или поведении объекта;
 - в) это основное условие правильного восприятия и практического использования статистической информации в экономике.
21. Что лежит в основе классификации объектов исследования?
- а) раскрытие всей совокупности понятий об объекте;
 - б) разделение разных явлений, предметов на группы по определенным признакам;
 - в) изучение научного обобщения.
22. Выберите общелогические методы и приемы исследования:
- а) анализ;
 - б) идеализация;
 - в) абстрагирование.
23. Укажите критерии убедительной аргументации:
- а) послышки должны быть легко прогнозируемы;
 - б) послышки обеспечивают поддержку заключения, для чего они должны быть связаны с заключением и достаточно сильны;
 - в) должны быть учтены негативные явления.
24. Относятся ли методы моделирования к методам исследования в экономике?
- а) да, поскольку с их помощью реализуются рекомендательные и прогнозные функции экономической науки;
 - б) да, поскольку с их помощью можно получить абсолютно точные показатели;
 - в) да, это разновидность статистических методов.

25. При выборе темы исследования имеют значение критерии:
- а) актуальность и новизна;
 - б) наличие источников на иностранном языке;
 - в) наличие гипотезы.
26. Формулировка цели исследования отвечает на вопрос:
- а) кем исследуется?
 - б) для чего исследуется?
 - в) какова гипотеза исследования?
27. К опубликованным источникам информации не относятся
- а) книги и брошюры;
 - б) периодические издания (журналы и газеты);
 - в) препринты научных изданий.
28. К неопубликованным источникам информации относятся
- а) диссертации и научные отчеты;
 - б) переводы иностранных статей и депонированные рукописи;
 - в) брошюры.
29. Особенности научного экономического текста заключаются
- а) в использовании экономической терминологии;
 - б) в использовании эпитетов;
 - в) в использовании простых предложений.
30. Выводы научного исследования:
- а) содержат только конечные результаты исследования без доказательств и комментариев;
 - б) содержат результаты исследования с обоснованием и аргументацией;
 - в) кратко повторяют весь ход работы.

ОПК-4	<i>Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность</i>
--------------	--

Тестовые задания

В заданиях может быть один правильный ответ

1. В ситуации принятия решений о выборе места работы, заработная плата не менее 50 000 является:
 - а) критерием;
 - б) альтернативой;
 - в) показателем.

2. Количественная или качественная величина, характеризующая объект управления это –
 - а) цель;
 - б) критерий;
 - в) показатель.

3. Выбор стратегии развития организации относится к:
 - а) качественным управленческим решениям;
 - б) непрограммируемым управленческим решениям;
 - в) эффективным управленческим решениям.

4. Что из нижеперечисленного относится к программируемым решениям:
 - а) планирование стратегии развития компании;
 - б) решение о создании инновационного продукта;
 - в) распределение сотрудников по работам.

5. В ситуации принятия решений о выборе места работы заработная плата, перспективы роста, местоположение являются:
 - а) критериями;
 - б) альтернативами;
 - в) показателями.

6. Математические модели, не учитывающие неопределенность среды принятия организационно-управленческих решений, называются:
 - а) статистическими;
 - б) стохастическими;
 - в) детерминированными.

7. Формализованное описание желаемого состояния объекта управления это:
 - а) показатель;
 - б) цель;
 - в) критерий.

8. Состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели:
 - а) оценочная система;
 - б) проблема;
 - в) ситуация.

9. Возможный (один из возможных), практически осуществимый (достижимый) способ разрешения проблемы это:

- а) альтернатива;
- б) критерий;
- в) оценочная система.

10. Средство, с помощью которого выбирается единственная альтернатива из возможного перечня это:

- а) критерий;
- б) цель;
- в) показатель.

11. Принятие организационно-управленческого решения по определению такого плана перевозок, который обеспечивает их минимальную суммарную стоимость, возможно при помощи этой математической модели:

- а) описательной;
- б) минимизирующей;
- в) оптимизационной.

12. Согласно принципам этого критерия, в условиях неопределенности, следует выбрать вариант организационно-управленческого решения, который обеспечивает наибольшую прибыльность:

- а) критерий Лапласа;
- б) критерий Сэвиджа;
- в) критерий Гурвича.

13. Какой метод принятия управленческих решений применяется в ситуациях, в которых несколько противников имеют конфликтующие цели:

- а) матрица выигрышей/потерь;
- б) теория игр;
- в) линейное программирование.

14. Фирма планирует производить 2 вида отделочной штукатурки для наружных работ. Для изготовления каждого вида штукатурки используется два типа ресурсов. Расход сырья и доход от продажи тонны штукатурки представлен в таблице.

Расход сырья на тонну штукатурки, т	Штукатурка 1	Штукатурка 2	Максимально возможный ежедневный расход сырья
Сырье 1	3,5	1	350
Сырье 2	1	2	240
Доход на тонну штукатурки, тыс. д.е.	20	10	

Требуется определить соотношение между видами выпускаемой продукции, максимизирующее ежедневный доход. Как при этом будет выглядеть целевая функция при решении данной управленческой задачи методом линейного программирования?

- а) $F(X) = 20 X_1 + 10 X_2 \rightarrow \max$
- б) $F(X) = 350 X_1 + 240 X_2 \rightarrow \max$
- в) $F(X) = 20 X_1 + 10 X_2 \rightarrow \min$

15. Предприятие производит и продает 100 000 шин/мес по 240 руб/шт. Переменные затраты - 140 руб/шт. Постоянные затраты – 6 000 000 руб. Себестоимость - 200 руб/шт.

Предложен дополнительный контракт: 25 000 шин/мес. по цене 180 руб/шт. За счет сверхурочных работ переменные затраты увеличатся на 20 руб. и составят 160 руб/шт. Какой метод принятия управленческого решения должен использовать менеджер, решая эту задачу?

- а) симплекс-метод;
- б) предельный анализ;
- в) приростной анализ .

16. Технология разработки и принятия экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений представляет собой:

- а) обоснованную последовательность действий руководителя, обеспечивающую выработку оптимального или допустимого организационно-управленческого решения для конкретной ситуации;
- б) совокупность средств, методов, процессов, операций, обеспечивающих выработку организационно-управленческого решения для конкретной ситуации в интересах объекта управления, которое является оптимальным или допустимым;
- в) оптимальный для конкретной ситуации процесс, включающий определенные этапы принятия организационно-управленческого решения.

17. Типовой процесс принятия организационно-управленческого решения может быть представлен следующей последовательностью:

- а) выбор и назначение лица, принимающего решение; выбор метода принятия решения; поиск альтернатив; сравнение и оценка; выбор; реализация решения; контроль;
- б) поиск проблемы; постановка цели; поиск альтернатив; разработка математических моделей; сравнение альтернатив по критериям эффективности; принятие решения;
- в) постановка задачи; поиск альтернатив; сравнение и оценка; выбор; внедрение решения; сопровождение и контроль.

18. Некая компания рассматривает два варианта финансирования инвестиционных проектов: строительство индивидуальных коттеджей (проект А), либо строительство таунхаусов на нескольких хозяев (проект В). Общая сумма инвестиций 1000 ден. ед. Предыдущей практикой компании доказано, что в случае благоприятной экономической ситуации в регионе большим спросом пользуются индивидуальные коттеджи, тогда как в случае кризиса – таунхаусы. Известны данные по доходам и убыткам в обоих случаях. Какой метод должен использовать руководитель для принятия решения о выборе финансирования?

- а) дерево решений;
- б) симплекс метод;
- в) метод мозгового штурма.

19. На какой вопрос менеджер может найти ответ, зная «теневые цены», при решении двойственной задачи симплекс методом:

- а) какой ресурс является наиболее дефицитным, а какой избыточным;
- б) как следует изменить коэффициент при переменной целевой функции, чтобы включить некую переменную в оптимальный план, если сейчас она в такой план не входит;
- в) как изменение коэффициентов при переменных целевой функции повлияет на величину оптимального решения.

20. В обобщенном представлении транспортной задачи груз может быть перевезен из каждого пункта отправления в каждый пункт назначения, что, очевидно, противоречит реальной ситуации, когда какие-то маршруты не возможны в силу различных причин. Как можно разрешить эту проблему?
- а) введением фиктивного пункта отправления или назначения;
 - б) введением максимально большого тарифа на перевозку;
 - в) введением минимального тарифа на перевозку.
21. Эффективность организационно-управленческого решения определяется как:
- а) эффект от полученных мероприятий в ходе реализации решения;
 - б) размер прибыли, которую полученной от реализации решения, при условии достижения поставленных целей;
 - в) отношение эффекта, полученного от реализации решения к совокупной стоимости всех ресурсов, требующихся для достижения поставленных целей.
22. Какой метод активизации мышления нельзя использовать, если руководитель понимает, что в ходе его использования возможно доминирование со стороны отдельных участников, привлеченных в процесс поиска решения, подавление активности неопытных и скромных коллег:
- а) метод «мозгового штурма»
 - б) метод Дельфи
 - в) метод номинальной групповой техники
23. Какой метод подготовки исполнителей к выполнению организационно-управленческого решения подходит в ситуации, когда требуется реализация рутинного решения:
- а) инструктаж;
 - б) обучение;
 - в) совещание.
24. У фирмы за последние пять лет наблюдается негативная тенденция снижения прибыли. Аналитики утверждают, что это связано с тем, что продажи снижаются, товар на рынке теряет конкурентоспособность, затраты растут и есть необходимость увольнения части персонала с целью сокращения затрат предприятия. Что является проблемой в данном примере:
- а) необходимость увольнения части сотрудников;
 - б) негативная тенденция снижения прибыли;
 - в) необходимость снижения затрат предприятия.
25. К качественным показателям эффективности разработки управленческих решений могут быть отнесены:
- а) прогнозируемая рентабельность при выбранном варианте решения;
 - б) окупаемость капитальных вложений при выбранном варианте решения;
 - в) своевременность представления проекта выбранного варианта решения.
26. Эффектом от реализации организационно-управленческого решения могут выступать:
- а) затраты на разработку, реализацию организационно-управленческого решения и хозяйственную деятельность организации;
 - б) товарооборот фактический (после внедрения организационно-управленческого решения);
 - в) прирост товарооборота в результате внедрения организационно-управленческого решения.

27. Какой показатель характеризует социальную эффективность организационно-управленческого решения:
- а) уровень трудовой дисциплины;
 - б) степень научной обоснованности решений, многовариантность расчетов, применение технических средств в процессе разработки;
 - в) управленческие затраты.
28. Какие факторы, оказывающие влияние на эффективность организационно-управленческого решения, относятся к субъективным:
- а) качество внутренних активных ресурсов, находящихся в распоряжении ЛПР;
 - б) способы применения внутренних активных ресурсов, находящихся в распоряжении ЛПР;
 - в) персональные характеристики ЛПР.
29. В основе каких теорий принятия решений лежит количественный подход и дедуктивная логика:
- а) прескриптивных теорий;
 - б) дескриптивных теорий;
 - в) интегративных теорий.
30. Генеральный директор ПАО принял решение об инвестировании нераспределенной прибыли в дальнейшее развитие компании. Правильно ли он поступил и почему?
- а) Да, потому что генеральный директор видит перспективы лучше всех в силу своих функциональных обязанностей;
 - б) Нет, потому что по этому вопросу должно быть принято коллективное решение совета директоров в рамках дивидендной политики компании;
 - в) Нет, потому что такое решение может быть принято только на общем собрании акционеров.

ОПК-5	Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач.
--------------	---

Тестовые задания

В заданиях может быть один правильный ответ

1. Что понимается под информатизацией общества в современной науке:
 - а) комплекс мер, направленных на обеспечение полного и своевременного использования членами общества достоверной информации на основе освоения и развития новых информационных технологий
 - б) цифровое представление информации в экономике
 - в) создание диверсифицированного рынка информационных услуг

2. Что представляет собой информационное общество:
 - а) этап в эволюционном развитии социума
 - б) общество, в котором большинство работающих *занято* производством, хранением, переработкой и реализацией информации, особенно высшей ее формы — знаний.
 - в) ступень в развитии современной цивилизации, характеризующаяся увеличением роли информации и знаний в жизни общества, возрастанием доли информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), информационных продуктов и услуг в валовом внутреннем продукте, созданием глобальной информационной инфраструктуры, обеспечивающей эффективное информационное взаимодействие людей, их доступ к информации и удовлетворение их социальных и личностных потребностей в информационных продуктах и услугах

3. Какой принцип организации субъект-объектных отношений, функций и процессов характерен для информационного общества?
 - а) корпоративный
 - б) сетевой
 - в) иерархический

4. Какое условие является необходимым для формирования информационного общества?
 - а) развитие коммуникационных сетей
 - б) представлении информации в цифровой форме
 - в) наличие необходимых инвестиций

5. Что формирует технологическую основу информационного общества?
 - а) информация как самостоятельная фундаментальная сущность, производительная сила
 - б) возобновляемая энергия
 - в) материальные, природные ресурсы

6. Какие компоненты капитала, воплощенные в знаниеемком продукте будут играть приоритетную роль в цифровой экономике:
 - а) финансовый капитал
 - б) интеллектуальный капитал
 - в) социальный капитал

7. С чем связаны проблемы инвестиций в экономику информатизации:

- а) с необходимостью оптимизации стоимости ведения бизнеса с использованием информационных технологий, требующей постоянного совершенствования процессов управления ими в соответствии с лучшим мировым опытом
- б) со снижением эффективности информационных технологий для бизнеса, что приводит к необоснованному росту затрат на обслуживание ИТ
- в) с недостаточной интеграцией информационных технологий в бизнес.

8. Развитие методов оценки эффективности информационными системами и технологиями в России связывают с:

- а) выявлением диспропорций в структуре ИТ-затрат
- б) разработкой измеримых ИТ-показателей, понятных бизнесу и руководителям
- в) контролем удовлетворенности конечных пользователей информационными технологиями

9. Какую задачу в цикле управления знаниями и формирования интеллектуального капитала компании должна выполнять информационная система?

- а) высвобождение сотрудников от рутинных операций с целью развития их креативных способностей
- б) установление приоритетов в инвестиционном портфеле внедрения ИТ-технологий
- в) перевод знаний, скрытых в умах всех занятых в нем сотрудников, в явные знания, заключенные в форму документации на механические изделия, электронные компоненты, программное обеспечение, описание сервисных процедур и т.д.

10. Совокупность методов обнаружения в данных ранее неизвестных, нетривиальных, практически полезных знаний, необходимых для принятия решений это:

- а) аппаратные решения для аналитической обработки в оперативной памяти, в частности, аппаратно-программные комплексы Hana компании SAP и комплекс Exalytics компании Oracle, несмотря на то, что такая обработка изначально не является массово-параллельной, а объёмы оперативной памяти одного узла ограничиваются несколькими терабайтами
- б) методы класса Data Mining (добыча данных, интеллектуальный анализ данных, глубинный анализ данных), в частности, обучение ассоциативным правилам (association rule learning), классификация (разбиение на категории), кластерный анализ, регрессионный анализ, обнаружение и анализ отклонений и др.
- в) свободно распространяемый набор утилит, библиотек и фреймворк Hadoop для разработки и выполнения распределённых программ, работающих на кластерах из сотен и тысяч узлов. Считается одной из основополагающих технологий больших данных.

11. Приоритетными направлениями цифровой экономики, обеспечивающие качество информации, являются:

- а) дополненная реальность
- б) облачные вычисления
- в) виртуальная реальность

12. Метод разработки архитектуры TOGAF (ADM) предоставляет:

- а) законченный набор инструкций для реализации и выполнения архитектуры предприятия в организации
- б) перечень блоков изменений в организации
- в) классификацию бизнес- процессов в организации

13. Отметьте современный метод инфраструктурной методологии информационной трансформации организаций:
- а) стандарт по управлению корпоративной архитектурой (The Open Group Architecture Framework, TOGAF), EUP
 - б) исследование системы управления предприятия
 - в) методология стратегического планирования
14. Какие операционные изменения находятся в фокусе Управления изменениями информационных систем (ИС):
- а) изменения, которые относятся к вопросу поддержки ИС
 - б) изменения для улучшения повседневной работы пользователей ИС
 - в) изменения сбора и подготовки информации
15. В классификации изменений ИС к *Стандартному изменению* относят:
- а) изменение, касающееся небольшого количества лиц или конфигурационных единиц, например, изменение в настройке принтера, который используется в отделе, состоящем всего из нескольких сотрудников
 - б) изменение, которое уже выполнялось прежде и входит в состав практики эксплуатации данного делового предприятия, например, изменение профиля пользователя
 - в) крупное изменение. Изменение с массовым влиянием. Например, к этой категории относятся изменения в рамках отдела или корпорации или же изменение в масштабах всей сети либо всего сервиса
16. Отметьте синтетический подход к созданию системы управления изменениями ИС:
- а) проектирование архитектуры ИС и ее трансформации в зависимости от изменений бизнеса
 - б) интеграция систем, входящих в корпоративные информационные системы (КИС)
 - в) комбинированная стратегия
17. «Сеть физических объектов, которые имеют встроенные технологии, позволяющие осуществлять взаимодействие с внешней средой, передавать сведения о своем состоянии и принимать данные извне» - это:
- а) технологии VR с совместной инфраструктурой
 - б) корпоративные информационные системы
 - в) интернет вещей
18. Какие цели преследует государство на информационном рынке:
- а) создание новых рабочих мест, снижение уровня безработицы
 - б) обеспечение оптимальное соотношение информационной безопасности страны и ее граждан, фискальные цели и цели промышленной политики
 - в) обеспечить инвестиционную привлекательность и инновационную активность экономики
19. Какой сценарий атаки эксперты по кибербезопасности Интернета вещей (IoT) относят к эндогенным опасностям ИС:
- а) сценарий 1: прекращение энергоснабжения
 - б) сценарий 2: нарушение сетевых связей
 - в) сценарий 3: введение ботнетов/команд
20. Целевыми показателями цифровой экономики при госрегулировании целесообразно оценивать:

- а) объемы реализованной продукции в отраслях, произведенной с помощью ИТ-технологий
 - б) производственно– экономической эффективности экосистем
 - в) социальные последствия развития ИС в регионах
21. С чем связаны психологические аспекты информатизации:
- а) сложностью цифровых технологий
 - б) боязнью невостребованности высвобождающихся работников
 - в) нежеланием изменений
22. Отметьте *Сквозные цифровые* технологии, обозначенные как приоритеты информационного развития в РФ:
- а) нанотехнологии
 - б) квантовые технологии
 - в) когнитивные и биотехнологии
23. Функциональная связь в семантической форме представления информации бывает (отметьте правильный вариант):
- а) простая
 - б) атрибутивная
 - в) сложная
24. Семантическая сеть – это:
- а) вид отображения предприятий, в виде взаимосвязанных компонентов системы
 - б) вид отображения знаний, в виде ориентированного графа, вершинами - называются объекты предметной области (процессы, свойства, понятия), а рёбрами (дуги) отражаются отношения между ними
 - в) комплекс математических формул, описывающих взаимосвязи объектов
25. Какие отношения фиксируются в тезаурусах и словарях
- а) лингвистические
 - б) психологические
 - в) математические
26. Для семантических сетей справедливо деление:
- а) по сфере применения
 - б) по арности и количеству типов отношений
 - в) по отраслям науки
27. Сети по арности с бинарным отношением относятся к виду:
- а) типичных
 - б) неоднородных
 - в) однородных
28. Теоретические проблемы прикладной информатики заключаются в:
- а) в налаживании оптимальной коммуникации с бизнес-средой
 - б) разработке более эффективных методов и средств осуществления информационных процессов
 - в) в агрессивной рекламе научных разработок
29. Укажите принцип, согласно которому создается функционально-позадачная информационная система

- а) блочный
- б) интегрированный
- в) позадачный

30. Продолжите предложение: Информационное обеспечение ...

- а) содержит совокупность документов, регулирующих отношения внутри трудового коллектива
- б) определяет всю совокупность данных, которые хранятся в разных источниках
- в) включает комплекс технических средств, предназначенных для работы информационной системы

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ - 60 минут. ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ

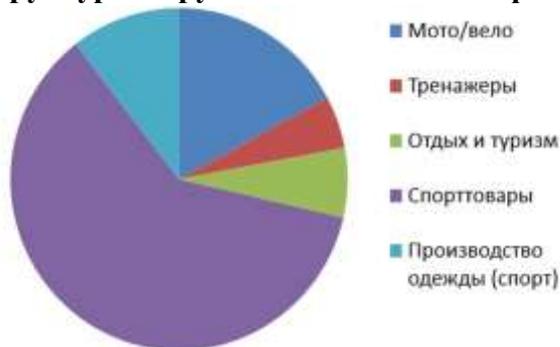
Региональная компания «Альфа-Спорт», занимающаяся производством и реализацией спортивных товаров (как собственного производства, так и закупаемых на стороне), на пятом году своего существования столкнулась с прекращением роста выручки и прибыли. При этом не было никаких видимых причин для ухудшения ситуации – кризиса на рынке, резких изменений в ценовой и ассортиментной политике.

Компания «Альфа-Спорт» развивалась на своем региональном рынке в отсутствие жесткой прямой конкуренции, ориентируясь на существующий спрос и незанятые ниши. Общая концепция бизнеса: все для спорта и активного отдыха. Позиционирование: товары в среднем ценовом сегменте плюс оригинальная продукция собственного производства.

Направления бизнеса «Альфа-Спорт»:

- Собственное производство спортивной одежды (порядка 700 оригинальных лекал).
- Розничная сеть в пределах одного города по реализации широкого ассортимента спортивного инвентаря и одежды, товаров для рыбалки, туризма и активного отдыха.
- Отдел корпоративных продаж (клиенты – розничные сети и муниципальные органы власти).
- Обособленная розничная точка по продаже вело/мототехники, запасных частей и аксессуаров.

Структура выручки компании «Альфа-Спорт»



Среднегодовые темпы роста бизнеса «Альфа-Спорт» составляли от 50% до 100%. Развитие шло за счет выхода в новые сегменты рынка: осваивали новые товарные группы в рознице, развивали корпоративные продажи. Среднемесячная выручка колебалась от 3 млн до 5 млн рублей, в офисе работало порядка 40 человек. Руководил компанией собственник, который занимался и вопросами стратегического развития, и оперативным руководством.

На рынке региона были и другие местные компании, работающие в данных направлениях. Но прямой конкуренции не было. Ни у кого больше не было производства. Более того, «Альфа-Спорт» поставлял в их магазины продукцию собственного производства.

Однако, когда на региональный рынок пришли крупные федеральные игроки, продажи «Альфы-Спорта» перестали расти, а по некоторым сегментам (розница и вело/мото) пошли вниз. Фактически клиентская база «Альфы-Спорта» разделилась: те, кто мог позволить себе более дорогие и качественные товары, ушли в федеральные сети. А региональной компании сохранили верность те покупатели, кому были не по карману брендовые товары, а также те, кто размещал индивидуальные заказы на пошив спортивной

одежды – формы для занятий физкультурой в школе, спортивных секциях, нестандартной экипировки.

Первая реакция собственника: надо добавить рекламы и активизировать маркетинговую поддержку. Не помогло, но затраты выросли. Выросли затраты, следовательно, снизилась прибыль. Как следствие – у продавцов уменьшились бонусы, и стал ухудшаться моральный климат в коллективе.

Вторая реакция собственника: увеличить интенсивность тренингов с персоналом, чтобы поднять мотивацию, нарастить продажи, вернуться на траекторию роста. Снова не помогло. Затраты еще раз выросли, а продажи нет. Добавились проблемы с ухудшением оборачиваемости товарных остатков, ростом неликвидных остатков. Прибыль продолжала падать.

Третья реакция собственника: пора продавать бизнес, пока не стало еще хуже.

Вопросы к кейсу:

1. Разработать план проведения бизнес-анализа для данной компании. Обозначить ключевые функциональные этапы бизнес-анализа. Указать критерии эффективности проведения бизнес-анализа.
2. Перечислить требования к результатам бизнес-анализа для данного кейса. В каком виде предпочтительно представить результаты бизнес-анализа для принятия управленческих решений собственниками компании?
3. Определить достаточность информации, представленной в кейсе, для проведения бизнес-анализа. Какая информация и в какой степени детализации еще необходима для получения валидных результатов? Перечислить программные продукты, которые оптимально подходят для данного случая (необходимость/достаточность).
4. Определить стейкхолдеров бизнес-анализа. Обозначить ключевые элементы структуры взаимодействия со стейкхолдерами при проведении бизнес-анализа.
5. Идентифицировать риски бизнес-модели компании «Альфа-Спорт». Предложить пути минимизации рисков.

**ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ - 60 минут.
ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ*****О компании***

Производственный холдинг «Машинстрой» имеет давнюю историю и традиции. Он включает в себя производственные предприятия, конструкторское бюро и собственное сбытовое подразделение. Холдинг выпускает тракторы, коммунальную технику, бульдозеры и технику специального назначения для ОПК с достаточно широкой линейкой модификаций.

Общая ситуация

Начиная с 2014 года ситуация в холдинге постоянно ухудшается. Дефицит оборотных средств не позволяет обеспечивать сроки выполнения существующих контрактов. Несмотря на востребованность техники холдинга, возможности предприятий обеспечивать потребность машиностроительного рынка также снизились. Параллельно с этим уменьшается емкость рынка России. При отсутствии актуальной стратегии в области продаж и маркетинга появилось большое количество незавершенки, что на фоне дефицита оборотных средств еще больше усугубляет положение холдинга. При стремительно падающем обороте, постоянные затраты холдинга оставались на прежнем уровне достаточно долго. Стала стремительно падать рентабельность. Имея большой кредитный портфель, холдинг стал задерживать выплаты по кредитам. На предприятии появились задержки с выплатой заработной платы в каждом из бизнес-подразделений.

Рынок сбыта

«Машинстрой» работает с заказчиками из России и небольших развивающихся стран, продажи в которые осуществляются в большей степени по политическим каналам. Конкурентная среда, в которой он предлагает свою продукцию, не сильно насыщена. С одной стороны – это западные производители, техника которых после падения рубля превышает стоимость подобной продукции холдинга на 30% и выше, с другой – китайские заводы, техника которых хуже по качеству и пока мало распространена в России.

Управление

Машиностроительный холдинг представляет собой ряд самостоятельных предприятий, расположенных в разных регионах России. Руководит ими управляющая компания, расположенная в Екатеринбурге. Полномочия директоров заводов ограничиваются решением только оперативных вопросов. Все стратегические задачи формируются в управляющей компании. Все коммуникации между предприятиями осуществлялись в большинстве случаев также через управляющую компанию. Формализованная стратегия развития машиностроительного холдинга в сложившихся условиях стала неактуальной. Новая антикризисная стратегия не принята. В этой ситуации каждый руководитель предприятия, входящего в холдинг, самостоятельно ищет решения по выходу из кризиса.

Финансы

В холдинге сохранился высокий уровень постоянных расходов. При этом резко снизился выпуск продукции, что привело к падению оборота и рентабельности. Высокая

закредитованность и невозможность взять новые кредиты в банках, увеличили потребность в оборотных средствах. По этой причине сорвались сроки выполнения ряда контрактов. Финансовые потоки на этом фоне еще сильнее уменьшились.

Персонал

В результате сокращения объемов производства в большинстве подразделений холдинга упала зарплата. Ключевые специалисты начали увольняться. Уровень мотивации и вовлеченности персонала резко снизился. Постепенно часть предприятий стали переходить на неполную рабочую неделю, это послужило еще одним толчком к увольнению ряда важных специалистов.

Продукты

Линейка выпускаемой продукции достаточно широкая: это коммунальная, сельскохозяйственная, карьерная и строительная техника. Кроме того, ряд предприятий имеют компетенции по выпуску техники военного назначения. В инжиниринговой компании постоянно ведется разработка новой техники, в том числе и инновационной. Постоянно разрабатываются новые модификации существующей продукции, обновляются зарекомендовавшие себя на рынке модели.

Вопросы к кейсу:

1. Разработать план работ по проведению бизнес-анализа для машиностроительного холдинга.
2. Сформулировать требования по ресурсному обеспечению проведения бизнес-анализа, включая информационные продукты и информационно-технологические подходы, необходимые и достаточные для осуществления полноценного бизнес-анализа для данного случая
3. Разработать структуру отчетности по результатам бизнес-анализа. Описать схему коммуникаций в процессе проведения бизнес-анализа.
4. Предложить критерии оценки эффективности бизнес-анализа.
5. Идентифицировать риски проведения бизнес-анализа машиностроительного холдинга. Предложить пути минимизации рисков.

ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ - 60 минут.

ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ (студенту выдается один вариант задания из двух)

1 вариант задания

Источник: Таблица Библиотеки корпоративных нефинансовых отчетов РСПП <https://rspp.ru/tables/non-financial-reports-library/>

Задание: Для любой из организаций, отчет об устойчиво развитии которой (ОУР) представлен в таблице, рассмотрите, как менялся раздел по рискам в нефинансовой отчетности за 5 лет.

Напишите отчет, содержащий ответы на вопросы:

1. Название и сфера деятельности организации
2. Какие разделы представлены последнем отчете о рисках? менялась ли структура разделов отчета по рискам за рассматриваемый период?

3. Какие подразделения организации задействованы в процессах управления рисками? Каков функционал этих подразделений?

Менялся ли функционал этих подразделений за рассматриваемый период?

4. Есть ли в отчете ссылка на корпоративную методологию компании по управлению рисками?

В каких документах представлена корпоративная методология компании?

Изменился ли состав этих документов в течение рассматриваемого периода?

Попробуйте найти последнюю версию корпоративной методологии по управлению рисками.

Для чего нужен данный документ?

Какие разделы содержит?

Какими принципами руководствуется компания при управлении рисками?

5. Какие риски компания выделяет в качестве наиболее существенных в последнем отчете?

Изменился ли состав рисков за рассматриваемый период? Какие факторы, по Вашему мнению, привели к изменению состава рассматриваемых рисков?

6. Какие методы компания использует для управления наиболее существенными рисками? изменился ли состав этих методов за рассматриваемый период?

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ

Для выполнения задания студентам необходим персональный компьютер с выходом в интернет и доступом к сайту Российского союза промышленников и предпринимателей (Таблица Библиотеки корпоративных нефинансовых отчетов РСПП) <https://rspp.ru/tables/non-financial-reports-library/>

2 вариант задания.

На примере конкретной организации требуется определить наиболее существенные риски. Желательно, чтобы это было реально действующая организация, но допускается и использование модели организации.

На основании чего заполняются следующие формы.

Форма 1. Сведения об организации

Название организации	
Сфера деятельности	
Масштаб деятельности (размер бизнеса);	
Регион, в котором работает организация	
Прочие необходимые сведения	
Основные финансовые показатели	
Выручка	
Чистая прибыль	
Капитализация либо чистые активы	

Определите, какой показатель будет использоваться для определения риск аппетита.

Форма 2. Определение приемлемого уровня рисков

База для определения риск-аппетита	Здесь указывается конкретное финансовое основание для определения риск-аппетита. Например, чистая прибыль
Процент	Например, 10%
Величина	Например, при чистой прибыли 10 000 д.е. величина – 1000 д.е.
Значение при вероятностях (необходимо для составления карты рисков)	
10%	Пример расчета: $x \cdot 0,1 = 1000$ $x = 10000$
20%	
50%	
80%	

Форма 3. Идентификация рисков

№	Причина	Рисковое событие	Следствие	Триггер
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Определите способ расчета вероятности и ущерба от рискового события.

Форма 4. Расчет рисков

№	Наименование риска	Вероятность, %	Ущерб, д.е.	Метод расчета ущерба
1				
2				

3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Карта рисков. Занесите данные расчета на карту. Нарисуйте линию толерантности на основе данных формы 2.

Для каждого из неприемлемых рисков подберите мероприятие по управлению им.

Результаты занесите в таблицу.

Форма 5. Работа с неприемлемыми рисками

№	Рисковое событие (риск)	Мероприятие	Группа методов
1			
2			
3			
4			
5			

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ

Для выполнения задания студентам необходим персональный компьютер с выходом в интернет, Microsoft Excel (для расчетов), и Microsoft Word (для заполнения форм).

**ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ - 45 минут.
ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ**

Анализ корпоративной методологии организации.

В качестве объекта исследования выберите любую организацию с организационно-правовой формой публичное акционерное общество (ПАО).

Определите документы, в которых представлена корпоративная методология по управлению рисками. Для выполнения задания также потребуется нефинансовая отчетность компании.

Оцените методологию системы управления рисками данной организацию на соответствие требованиям Рекомендаций по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах, представленных в Информационном письме Банка России от 01.10.2020 N ИН-06-28/143. Источник: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_364286/

Для оценки ответьте на вопросы, представленные ниже. Дайте пояснение Вашему ответу по каждому из пунктов.

Вопросы:

1. Советом директоров определены принципы и подходы к организации в Обществе управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита.

Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается

2. Советом директоров утверждены внутренние документы Общества, определяющие политику в области управления рисками и внутреннего контроля.

Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается

3. Совет директоров рассматривает и осуществляет мониторинг наиболее существенных рисков, которым подвержено Общество.

Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается

4. Совет директоров утверждает и пересматривает риск-аппетит.

Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается

5. Советом директоров определены полномочия органов управления Общества в области управления рисками и внутреннего контроля.

Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается

6. Совет директоров не реже одного раза в год рассматривает вопросы организации, функционирования, надежности и эффективности управления рисками и внутреннего контроля.

Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается

7. В Обществе сформирован комитет по рискам.

Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается

8. В Обществе сформирован комитет по аудиту.

Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается

9. Исполнительные органы Общества утверждают методологию по управлению рисками и внутреннему контролю.

Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается

10. Исполнительные органы Общества координируют организацию управления рисками, включая организацию процедур выявления, мониторинга, оценки рисков, осуществление контрольных процедур.

Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается

11. Бизнес-подразделения (владельцы рисков) на постоянной основе осуществляют управление рисками: выявляют, идентифицируют, оценивают риски, реализуют меры по снижению рисков, обеспечивают соответствие применяемых мер целям и задачам Общества, внедряют и выполняют контрольные процедуры.

Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается

На основе анализа документов определите основные заинтересованные стороны системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРи ВК). Опишите, в чем состоит их интерес.

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ

Для выполнения задания студентам необходим компьютер с доступом в интернет и Microsoft Word (для заполнения форм).

**ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ - 90 минут.
ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ**

Задание состоит в формулировке управленческих решений по предложенным бизнес-кейсам, посвященным управлению устойчивым развитием организации на основе учета интересов и требований заинтересованных сторон

КЕЙС № 1. Корпоративная социальная ответственность компании, ориентированной на устойчивое развитие

ОАО «Уральская горно-металлургическая компания, УГМК - Холдинг (далее УГМК) объединяет около 50 предприятий в горно-добывающей отрасли, цветной металлургии, машиностроении, а также в черной металлургии, строительстве, сельском хозяйстве, телекоммуникациях в 12 регионах России, Чехии и Литве. С годовым оборотом в несколько миллиардов долларов УГМК входит в число крупнейших вертикально-интегрированных компаний страны.

В организациях УГМК сегодня трудится свыше 70 тысяч человек, значительная часть которых занята в сырьевом и металлургическом комплексах холдинга. УГМК гордится каждым своим работником и стремится сделать все, чтобы люди чувствовали заботу компании.

Миссия УГМК состоит в том, чтобы за счет эффективной работы своих предприятий повышать конкурентоспособность отечественной промышленности, ответственным отношением к собственному персоналу и обществу способствовать максимальной реализации человеческого потенциала и улучшению основных сфер жизни наших граждан.

Реализация миссии компании осуществляется путем проведения грамотной социальной политики.

Основная цель УГМК - наращивание конкурентоспособности и рыночной ценности УГМК как единого целого.

Стратегия УГМК - выход на траекторию устойчивого поступательного развития на уровне российского и международного бизнеса.

Стратегическим приоритетом Компании является поддержание и развитие горнодобывающих активов. По цветным металлам основными задачами являются: непрерывное воспроизводство минерально-сырьевой базы и повышение степени извлечения металлов из руд, что оказывает прямое влияние на себестоимость производства металлов в концентрате. По углю: концентрация на наиболее рентабельных активах и максимально возможном обогащении добытого угля, что позволяет повысить стоимость продукции и сократить удельные транспортные издержки при экспорте.

Основные направления политики УГМК - активное наращивание экономической эффективности компании за счет рационального использования всех видов ресурсов, в том числе трудовых.

Ответственность перед собственными работниками, государством и обществом составляет основу социальной политики УГМК.

Объем ежегодных социальных обязательств компании измеряется несколькими миллиардами рублей. В результате десятки тысяч людей имеют высокооплачиваемую работу, бюджеты всех уровней регулярно пополняются налоговыми платежами, улучшается социальная инфраструктура городов, а территории получают дополнительный стимул к развитию.

Учет социального фактора на всех уровнях взаимодействия с обществом — неперенное условие реализации современной и эффективной стратегии социального инвестирования компании.

Инструментами социальной политики являются:

- обеспечение достойного уровня реальных доходов работников компании, ветеранов труда и пенсионеров;
- своевременные и полные расчеты с бюджетами всех уровней;
- забота об образовании и профессиональном росте работников, предоставление им максимально широких возможностей для реализации творческого потенциала;
- совместное с администрациями городов создание и совершенствование системы социальных услуг высокого качества, развитие социальной инфраструктуры;
- участие в региональных социальных программах, содействие социально-экономическому развитию территорий и повышение уровня жизни населения; создание условий для жилищного кредитования сотрудников;
- организация и проведение культурных и спортивных общественно значимых мероприятий;
- забота о здоровье сотрудников компании и членов их семей;
- решение экологических проблем городов и регионов, в которых действуют предприятия компании;
- формирование системы корпоративной культуры;
- возрождение духовных и нравственных ценностей, забота о подрастающем поколении.

УГМК реализует социальные программы, ориентированные на внутренних и внешних стейкхолдеров.

Программа «Развитие человеческих ресурсов»

Целевой ориентир программы -Обеспечение производства и бизнеса профессионально подготовленным персоналом, способным к развитию, с высоким уровнем корпоративного поведения.

Стратегическая задача программы - повышение эффективности труда, производства и управления.

Основные направления программы:

- Увеличение производительности труда;
- Улучшение качественных, мотивационных и рыночных характеристик персонала
- Укрепление стабильности социально-трудовых отношений;
- Повышение эффективности управления персоналом.

Персонал компании – это стратегический ресурс, требующий постоянного восполнения и развития для повышения его эффективности.

В компании создана система внутрифирменной подготовки персонала (подготовка, переподготовка и повышение квалификации) и система целевой (стратегической) подготовки специалистов в учреждениях профессионального образования.

Обучение персонала

В организациях компании действует 18 учебных центров, имеющих лицензию на образовательную деятельность. В них проводится обучение по 741 профессии. Ежегодно повышение квалификации, подготовку и переподготовку проходит каждый второй работник компании. Затраты на обучение персонала составляют около 1% от фонда заработной платы.

Жилищная программа

Действует в УГМК с 2004 года и реализуется в 28 организациях компании, расположенных в различных субъектах РФ. Цель программы - закрепление на предприятиях молодых

специалистов, высококвалифицированных работников и представителей дефицитных специальностей.

Программа осуществляется по нескольким схемам:

строительство нового жилья;

предоставление жилья на условиях найма;

приобретение жилья на вторичном рынке с последующей его реализацией работнику в рассрочку;

предоставление беспроцентных займов;

субсидирование части процентной ставки по ипотечным кредитам.

С начала реализации программы предприятия УГМК инвестировали в жилищную программу более 4 млрд. рублей, построили более 1,5 тысяч квартир. Также холдинг участвует в малоэтажном строительстве: возведено 37 индивидуальных домов и 54 объекта на стадии строительства.

Здравоохранение УГМК ежегодно увеличивает объем денежных средств, направляемых на охрану здоровья и профилактику заболеваний своих работников и членов их семей, по следующим основным направлениям:

вакцинопрофилактика;

диспансеризация работников, занятых на производстве с вредными условиями труда;

регулярные профилактические осмотры;

оказание материальной помощи на дорогостоящее лечение работникам, а также пенсионерам предприятий УГМК;

содержание профилакториев и санаторно-курортное лечение;

содержание детских оздоровительных лагерей.

В УГМК действует система добровольного медицинского страхования. Заключенные предприятиями договора со страховой компанией ООО «СК «УГМК-Медицина» о страховании жизни и здоровья работников позволяют им, помимо выплат в страховых случаях, проходить курс лечения в специализированных лечебно-оздоровительных центрах.

На предприятиях Компании разработаны и реализуются медицинские программы, позволяющие существенно снизить риск профессиональных заболеваний и повысить уровень медицинского обслуживания работников. В 2009 году в Екатеринбурге открылся Европейский медицинский центр «УГМК-Здоровье» — многопрофильная больница, в которой сосредоточены практически все возможности современной качественной медицины.

Сегодня трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения на предприятиях УГМК регулируют коллективные договоры, предусматривающие гарантии социальной защищенности не только для нынешних работников, но и для пенсионеров предприятий.

Приоритетным направлением социальной политики предприятий УГМК является всемерная поддержка своих ветеранов. Все гарантии социальной защищенности пенсионеров прописаны в коллективных договорах и неуклонно исполняется. Ежеквартально предприятия УГМК выплачивают пенсионерам материальную помощь. Забота о здоровье пожилых людях проявляется в бесплатном зубопротезировании, финансировании платных операций, ветеранских заездах в санатории-профилактории и т.д. Оказывается помощь в решении бытовых вопросов, С мая 2005 года всем участникам Великой Отечественной войны – бывшим работникам организаций УГМК – выплачивается ежемесячная пожизненная негосударственная пенсия, которая на сегодня составляет 1 260 рублей.

Кроме того, в организациях УГМК действуют пенсионные программы для особо ценных работников, перспективных специалистов, а также в качестве поощрения за трудовые заслуги с внесением работодателем взносов на именные пенсионные счета работников.

Культура

Компания проводит политику поддержки культурных учреждений, где занимаются около 9 тыс. человек и работают свыше двухсот коллективов. Многие коллективы носят звание «народный» и «образцовый».

На всех предприятиях холдинга традиционным стал фестиваль-конкурс любительского эстрадного искусства «Стиль УГМК». Фестиваль проводится по пяти конкурсным номинациям: «Хореографическое искусство», «Эстрадный вокал», «Цирковое искусство», «Театральное искусство» (малые формы и спектакли). В фестивале-конкурсе «Стиль УГМК» ежегодно принимают участие около тысячи человек и более 50 творческих коллективов, представляющих предприятия УГМК.

Спорт

На каждом предприятии компании работают спортивные клубы или коллективы физической культуры, обладающие хорошей спортивной базой, позволяющей проводить не только массовые спортивные мероприятия для работников компании, но и готовить спортсменов высокого класса.

УГМК имеет на своем балансе или принимает участие в финансировании сразу нескольких спортивных объектов: 9 стадионов, 7 бассейнов, 10 спортивных комплексов, 2 ледовых дворцов спорта. Количество спортивных секций – 150.

Количество человек, посещающих спортивные объекты в год – 28 тыс. человек, в т.ч. детей – 16 тыс. человек. Количество спортивных мероприятий за год – 800.

Расходы на финансовую поддержку работы спортивных учреждений и проведение спортивно-массовых мероприятий – около 280 млн. руб. в год.

УГМК поддерживает развитие нескольких направлений массового спорта, финансируя деятельность спортивных клубов: «Самбо УГМК», хоккейный клуб «Автомобилист», баскетбольный клуб «УГМК», клуб настольного тенниса.

Благотворительность

С момента своего основания в 1999 году Уральская горно-металлургическая компания занимается благотворительной деятельностью. УГМК во главу угла ставит принцип заботы о людях – не только сотрудниках компании, но и обо всех жителях территорий, на которых расположены ее подразделения. Созданный 17 лет назад благотворительный фонд «Дети России» реализует программы «Одаренные дети», «Детский спорт», «Поддержка детей-сирот и детей, оставшихся без родителей», «От сердца к сердцу» и другие, направляя на эти программы ежегодно около 100 млн.рублей.

Социальное партнерство с властью

В области экономической политики:

- развитие и модернизация производства, увеличение объемов и номенклатуры выпускаемой продукции

- реализация инвестиционных проектов, направленных на развитие предприятий

- реализация мероприятий по энергосбережению

- своевременная уплата налоговых и иных платежей в бюджеты всех уровней

- обеспечение занятости населения: подготовка кадров, сохранение существующих и создание новых рабочих мест

- реализация мероприятий, направленных на обеспечение безопасных условий труда

- реализация мероприятий по обеспечению экологической безопасности и охране окружающей среды.

В области социальной политики и обеспечения социальных гарантий:

- своевременная выплата заработной платы, компенсаций и льгот, повышение уровня заработной платы;

- финансирование программ, предусмотренных коллективными договорами предприятий;

- реализация программ Благотворительного фонда «Дети России»;

- оказание помощи пенсионерам, ветеранам и инвалидам;

- реализация медицинских программ на предприятиях и оказание помощи медицинским учреждениям;

- реализация жилищной программы;

- инвестиции в строительство и содержание объектов социально-культурной сферы;

- проведение массовых культурных, физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий;

- участие в строительстве гидротехнических сооружений, благоустройство улиц, ремонт дорог.

В области охраны окружающей среды:

- строительство природоохранных сооружений;

- переработка отходов производства;

- комплексное и эффективное использование минеральных ресурсов.

Ряд предприятий УГМК (Среднеуральский медеплавильный завод, Metallургический завод им. А.К.Серова, «Святогор», комбинат «Уралэлектромедь») одними из первых в области заключили Соглашения с Правительством Свердловской области о взаимодействии в сфере охраны окружающей среды, взяв на себя обязательства по снижению негативного воздействия на окружающую среду до нормативного уровня, выполнению мероприятий по восстановлению рыбных запасов, посадке деревьев, уборке и благоустройству особоохраняемых природных территорий

Вопросы к кейсу:

1. Постройте матрицу заинтересованных сторон/социальной ответственности ОАО «УГМК» на основании представленной в кейсе информации и сравните ее с идеальной матрицей, основанной на «продвинуто-рыночных» ожиданиях.

Матрица заинтересованных сторон социальной ответственности УГМК

Заинтересованная сторона	Виды социальной ответственности				
	Экономическая	Правовая	Этическая	Экологическая	Филантропическая

2. Построив матрицу заинтересованных сторон, выделите инструменты внутренней и внешней социальной политики, используемые УГМК для удовлетворения интересов внутренних и внешних стейкхолдеров, и оцените их по 5 бальной шкале.

Инструменты внутренней социальной политики	Инструменты внешней социальной политики

КЕЙС № 2. «Какой должна быть организационная структура?»

В ходе работы над программой создания системы комплексного управления качеством возник вопрос о помощи консультантов в сокращении уровней управления и реструктуризации компании. Для проведения изменений в организационной структуре компании у консультантов было два способа действий. Первый заключался в пересмотре всей организационной структуры. Второй — в выделении одного подразделения и проведении системных изменений только на уровне данного подразделения, включая реструктуризацию, управление качеством и тренинг (пилотный проект). На первом варианте настаивали консультанты. Второй вариант проведения изменений поддерживался техническим директором и рядом ключевых сотрудников компании. Генеральный директор компании принял первый вариант, предлагавшийся консалтинговой фирмой, и, без учета мнений ряда топ-менеджеров, подписал приказ о быстрейшем внедрении предлагаемых изменений. Через год внедрение изменений так и не состоялось....

Вопросы к кейсу:

1. Назовите возможные причины провала организационных изменений?
2. Какие заинтересованные стороны должны быть вовлечены в инициативу по реализации стратегических изменений в организации (изменения орг. структуры)?

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ

Для выполнения задания студентам необходим компьютер с доступом в интернет

**ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ - 90 минут.
ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ**

Задание состоит в формулировке управленческих решений по предложенным бизнес-кейсам, посвященным управлению стратегическими изменениями в организации на основе учета интересов и требований заинтересованных сторон

КЕЙС № 1. «Болезни роста»

Руководство небольшой, но быстро растущей сетевой компании, работающей на рынке фаст-фуда, провело анкетирование ключевых сотрудников компании. Были получены следующие ответы. Более 50 % опрошенных указали, что «Сотрудники чувствуют, что в сутках мало часов» и «Сотрудники не осведомлены о том, что делают другие»; более 40% опрошенных указали, что «Сотрудники проводят слишком много времени за «тушением пожаров» (решением текущих проблем)» и «Сотрудники считают, что «я должен сделать это сам, если я хочу, чтобы это было сделано правильно»; около 30% сотрудников «не понимают, куда движется компания»; около 20% сотрудников «ощущают нехватку хороших менеджеров»; около 15% сотрудников «не понимают, куда движется компания» и «сотрудники ощущают ненадежность своего положения в компании».

Вопросы к кейсу:

- 1) Оцените по результатам анкетирования с какими болезнями роста столкнулась компания?
- 2) Можно ли компании самостоятельно преодолеть эти болезни?
- 3) На какой стадии жизненного цикла по методологии И. Адизеса находится компания?

КЕЙС № 2. «Сравнительный анализ стратегических изменений в организации на основе диагностики организационного развития».**Кейс состоит из 2-х частей****Часть 1. Упадок Yahoo**

Все началось в 1994 году, когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Фило (David Filo) два выпускника Стэнфордского университета, разработали одну из первых поисковых систем, облегчающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалевших времени на то, чтобы бизнес встал на ноги. Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию. В 1995 году пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн. долларов.

Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела подобно ракете и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства. Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял

антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальных систем, необходимых для контроля за быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! - это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть, «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в который больше никто не может проникнуть. Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое происходит и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивает невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двухмиллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров, - сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo!. - Такая схема не работает».

Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Антиуправленческий стиль управления хорошо работал пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров. В начале 2001 года Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 года. Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало. Хотя многих старых сотрудников не радуют более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой.

«До настоящего времени, (Yahoo!) прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности, - сказал Семел. – Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo! и помог ей перейти на новую стадию жизненного цикла - стадию формализации. Посмотрим, сможет ли он помочь процветанию компании на стадии зрелости.

Часть 2. В службе UPS порядок.

Частная служба доставки посылок (United Parcel Service, UPS), которую иногда называют Big Brown из-за цвета форменной одежды ее сотрудников и окраски грузовиков, доставляющих грузы, в своей отрасли стала самой крупной компанией мира. Несмотря на забастовку 1997 года, которая нанесла большой ущерб и позволила таким конкурентам, как U.S. Postal Service и FedEx захватить часть бизнеса компании, 300 тысяч ее сотрудников во всем мире доставляют 13 млн. единиц груза ежедневно. Будучи лидером наземной доставки, она быстро справилась со своими конкурентами на развивающемся рынке авиасервиса. Кроме того, с тех пор, как компания вышла в Интернет, ее отдел логистики переживает настоящий бум.

Как UPS стала такой успешной? Большую пользу принесла бюрократическая модель организации. UPS привержена своим правилам и постановлениям. Компания учит водителей грузовиков всем 340 правилам доставки. Например, им говорят, как размещать груз в машине (аккуратно и ровно, подобно кирпичной кладке), как закреплять ремни безопасности (работая левой рукой, одновременно включая зажигание правой), как ходить (быстро, но не бегом) и как носить ключи (надев кольцо на мизинец, а не нашаривая их в кармане. Строго соблюдаются: повседневная коричневая униформа («browns»), черная или коричневая начищенная обувь с нескользящей

подошвой, расстегнута только верхняя пуговица рубашки, волосы аккуратно подстрижены, носить бороду, курить в присутствии клиентов запрещено и т.д. И по сей день компания проводит трехминутные проверки внешнего вида своих водителей, как это было заведено основателем компании в начале 1990-х годов. Разработаны правила техники безопасности для водителей, грузчиков, клерков и менеджеров. В конце каждого рабочего дня сотрудники должны приводить в порядок свои столы, чтобы быть готовыми к завтрашней работе. Каждый менеджер получает для постоянного пользования экземпляр правил поведения, а также памятки и правила, которыми ежедневно руководствуются сотни подчиненных.

Несмотря на строгие правила, работники довольны компанией, и текучесть кадров в UPS составляет только 10%. К ним хорошо относятся и выплачивают хорошую заработную плату, в компании поддерживается атмосфера равенства и справедливости. Ко всем обращаются по имени. В правилах компании сказано: «Руководитель не должен напоминать другим о своей власти, апеллируя к своей должности. Подтверждать его положение должны знания, сама работа и способности». Основанием для найма и продвижения служит профессиональная квалификация, а не протекция. Высшие руководители начинали свою карьеру снизу. Например, исполнительный директор Джеймс Келли (James Kelly) начинал по совместительству с работы водителя для срочных доставок в праздничные дни. Принципы равенства, справедливости и заслуженного продвижения укрепляют чувство приверженности компании и веру в нее у всех сотрудников.

UPS также стала лидером в использовании новых технологий, повышающих надежность и продуктивность работы. Водители используют бортовые компьютерные устройства DIAD (Delivery Information Acquisition Device, сведения о доставках). Они содержат все возможные сведения, начиная с пробега на каждый галлон бензина и кончая информацией о самих грузах и их доставке. Новые технологии помогают расширению сервисных возможностей UPS и ее превращению во всемирного распространителя не только грузов, но и знаний и информации. Топ-менеджеры знают, что новые технологии возможно потребуют изменения жестких процедур компании. Однако изменения не будут слишком радикальными. Когда приходится перевозить более 13 млн. единиц груза ежедневно, девизом работы становятся предсказуемость и стабильность, идет ли речь о первой машине компании марки T Ford или о новейших технологических достижениях.

Вопросы к кейсу.

Задание 1. Сравнение жизненных циклов компаний

Изучив материалы кейсов «Упадок Yahoo» и «В службе UPS порядок» охарактеризуйте компании по параметрам, представленным в таблице.

	Yahoo	UPS
1. Стадия жизненного цикла организации		
2. Какие признаки указывают на эту стадию жизненного цикла		
3. Охарактеризуйте характер формализации организации, степень бюрократизации		

4. В чем может состоять оптимистический сценарий развития организации		
5. В чем может состоять пессимистичный сценарий развития организации		

Задание 2. Упадок Yahoo

Вопросы к кейсу:

1. Составьте список проблем организации, с которой она столкнулась
2. Охарактеризуйте причины, вызвавшие эти проблемы
3. Какие рекомендации по выходу организации из кризиса в отношении изменения структуры вы могли бы сформулировать
4. Что означает в данном контексте антикорпоративный стиль управления компанией? В чем состоят его недостатки?
5. Какие трудности можно ожидать в Yahoo в ближайшей перспективе? С каким этапом развития структуры могут быть связаны проблемы организации, какие в кейс есть подтверждение этому?
6. На что была направлена проведенная Терри Семелом реорганизация? На какие именно социальные процессы, отношения, климат она повлияла?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
8. Предположите, как влияет эта внешняя среда на структуру жизни разных подразделений внутри организации

Задание 3. В службе UPS порядок

Вопросы к кейсу:

1. Что, по мнению автора, является основой процветания компания?
2. Почему бюрократическая организация способствует эффективности в UPS?
3. На стороны жизни и деятельности сотрудников направлены правила и регуляции в UPS?
4. Что делает бюрократическую власть в организации действенной?
5. На каком этапе жизненного цикла находится компания? Что свидетельствует об этом?
6. Какие возможные трудности в дальнейшем развитии организации вы предвидите?
7. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
8. Предположите, какие могут быть отличия внешней среды у разных подразделений внутри организации

КЕЙС № 3. БИЗНЕС-КЕЙС ИЗ ИСТОРИИ РЕОРГАНИЗАЦИИ Сбербанка России: «Эффект затухания волны»

Когда времени не осталось уже ни на что и цифры и буквы начали путаться в голове местами, когда со своими физиками он стал говорить стихами, а лирикам - рисовать формулы мелом на доске в зале совещаний, Валентин Морозов решил - пора отдохнуть. Хотя бы день-два, но нужно. Чтобы просто перезагрузить голову как компьютер: выключил, отдохнул от работы часок-другой, остыл процессор и монитор, протер пыль с клавиатуры, сам пошел подышать воздухом - и снова за работу, с чистого листа и с незамутненной головой. За окном стояло неулыбчивое московское лето, август, синоптики прочили похолодание и дожди. «А не слетать ли мне на море?» - подумал Валентин. И полетел.

Лежа на прибрежном песке и глядя на море, Валентин все же не мог отключиться от работы полностью. «Почему? Почему все, что придумывается, любое гениальное решение рано или поздно сводится людьми на нет? Почему нельзя создать вечный двигатель ни в технике, ни в человеческих отношениях? Ну, в физике все понятно, стройно и логично, иначе и быть не может, слишком велико сопротивление. Но

неужели законы физики так же применимы к жизни, как и к механике, гидродинамике и теплотехнике?» И тут Валентин посмотрел на небрежно, но методично набегающую на пляж волну... Она ударялась о твердь и отбегала - и так из века в век, с момента сотворения времен... «Стоп, - подумал он. - Ведь и свет - тоже по природе своей волна и частица в одном лице, так сказать. Но когда мы беседуем по телефону с помощью оптоволоконной техники с человеком в США, мы же отлично его слышим. И мы знаем, что волна, которая несет наше сообщение за океан, тоже затухает. Но чтобы наш голос был донесен, на каждом отрезке кабеля стоит усилитель волны, благодаря ему наши сообщения и доходят неискаженными за тысячи километров. Что же такое надо придумать, чтобы управленческие решения, исходя из центрального аппарата, не дробились и не искажались по пути из Москвы в региональный городок где-нибудь в Сибири?»

С утра в понедельник Валентин собрал сотрудников. Кто-то был бодрым и подтянутым, кто-то — невыспавшимся и невеселым. «Все люди разные, — подумал Валентин. - Один и тот же подход, который идеально работает с одним человеком, никогда не сработает в общении с другим. Вот группа людей приезжает на море. Кто-то из них видит прекрасный морской пейзаж в обрамлении живописных скал, а кто-то — окурки в песке, сломанный лежак, целлофановый пакет в воде и 150 ступенек до вершины холма и думает: зачем я туда попрусь, судялось мне это море и этот вид со скал. А ведь видят они все одно и то же».

А ведь задача перед Валентином и его командой стояла огромная. И отступать было некуда - за спиной стоял родной Сбербанк, целых 17 территориальных банков и 20 тысяч розничных точек. И надо было добиться — причем за довольно короткий срок, всего за три года, чтобы Золушка превратилась в Принцессу. За три года надо было построить из того Сбербанка, к которому люди привыкли еще с советских времен, полноценный коммерческий банк — причем в лучшем из лучших проявлений этого понятия. И сделать надо было так, чтобы сервис в Москве ничем не отличался от сервиса банка в Махачкале или Комсомольске-на-Амуре. Но как это сделать?

Мнение коллектива о том, как добиться гениального прорыва, как и повелось, разделились. Физики говорили Валентину, что необходимо начинать не с обучения персонала новым навыкам работы и манерам поведения, а с переоснащения всей IT-платформы, на которой работает банк.

Пойми, - горячился Владимир, - если человек ходит мимо одного и того же банкомата каждый день и видит, что тот не работает, то такой человек никогда не придет в Сбербанк с просьбой завести карточку добровольно. Нужно, чтобы все работало как часы, и большинство наших проблем будет решено!

Нет, - не соглашался с Владимиром Игорь, психолог по первому образованию, а лишь по второму - экономист. - Если встречать клиента с красными от бессонницы глазами и обломанным маникюром на ногтях, то вот тогда больше клиента в банк не загонишь! Ведь с банкоматом он встретится уже потом, после того как оформит карту. Сотрудники отделений не должны отпугивать клиентов своим внешним видом или дурным настроением. Помни - ведь театр начинается с вешалки!»

В гениальные театры ходят люди, невзирая на то, что билетерши часто стоят в растянутых кофтах, которые они сами вязали в годы молодости, - возражала обоим оппонентам Ольга, финансист еще советской закалки — маникюр она целенаправленно презирала, что не мешало ей быть очаровательной женщиной и отличным специалистом! - Скажи, вот только честно: когда ты в последний раз был в любом коммерческом банке?

И что, ты помнишь, хотя бы как выглядела операционистка или во что она была одета? Надо разрабатывать новые продукты, надо заинтересовать людей прийти в банк. Просто открыть в него дверь - и уж тогда не упускать внимания клиента!

Так в первый день — да, честно говоря, и в первую неделю, коллектив ничего и не решил. Мозгового штурма не вышло. Все решения, которые выдвигались, были отличными, но, увы, точечными, и Валентин никак не мог понять, как бы их связать воедино. Понятно, что в Сбербанке надо менять все: и

систему технической поддержки, и систему выдачи кредитов частным лицам, и даже правила учета расхода бумаги для ксерокса. Вся система, созданная еще 20 лет назад, показавшая свою безотказность в момент распада Советского Союза и в тяжелые, мутные времена перестройки и прошедшая горнило нескольких финансовых кризисов, работала. Работала исправно, но... ошибки неизбежно накапливались и недалек был тот час, когда корабль в прямом смысле «мог дать маленькую течь», а затем и незаметно пойти ко дну.

Валентин разрывался от невозможности объять необъятное. В итоге было решено в каждом из 17 территориальных банков организовать три точки банков «нового формата», того, каким должен был стать Сбербанк в идеале. Эти точки напрямую управлялись из Москвы, и в них «обкатывались» все новые модели бизнеса и действия сотрудников. Эффект был ошеломляющим — приходящие в эти отделения люди даже не могли сначала поверить, что попали именно в Сбербанк. Локальный эксперимент удался, но теперь стояла задача — распространить этот опыт на все филиалы и отделения Сбербанка. И как решить эту проблему технически не знал никто. Из множества победивших предложений Валентин выбрал два: посылать в командировку на месяц — два сотрудников, хорошо зарекомендовавших себя на работе в отделениях нового формата, чтобы нести своим примером и опытом «свет в массы», и проводить тренинги на местах с помощью привлеченных в Москве талантливых тренеров. Часть регионов было решено отдать молодым талантам, выросшим внутри Сбербанка, часть — наемным тренерам.

Процесс пошел, шестеренки задвигались. Сбербанк потихоньку начал видоизменяться.

Вопрос: Оцените решения Валентина с точки зрения теории управления изменений. Что было сделано правильно, что нет? Какую стратегию изменений вы могли бы предложить в данных условиях?