

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(Финансовый университет)  
Липецкий филиал**

**Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»**

УТВЕРЖДАЮ

Директор Липецкого филиала  
Финансового университета

Нестерова Н.Н.



«27» мая 2025 г.

**Корякина Т.В.**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»  
направленность программы магистратуры  
«Менеджмент в производстве и цифровой экономике»  
(заочная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Липецкого филиала Финансового университета  
Протокол № 29 от 27 мая 2025 года*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»  
протокол № 11 от 22 апреля 2025 года*

Липецк 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Наименование дисциплины	3
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4.	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1.	Содержание дисциплины	7
5.2.	Учебно-тематический план	10
5.3.	Содержание практических и семинарских занятий	11
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	12
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	12
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	13
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	17
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	36
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	36
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	39
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	39
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	40

## 1. Наименование дисциплины

«Управление продажами»

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Таблица 1.

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции <sup>1</sup>	Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , знания и умения), соотнесенные с компетенциями/индикаторами и достижения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать стратегии управления изменениями в организации	1. Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- требования рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.</li> </ul>
		2. Разрабатывает предложения по адаптации и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производства.	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- передовой отечественный и зарубежный опыт в области тактического планирования производства.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать предложения по адаптации и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования</li> </ul>

<sup>1</sup> Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВОЗ

<sup>2</sup> Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

			производства.
<b>ПКН-3</b>	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.	<b>Знание</b> рыночных и специфических рисков; основных теоретических положений и инструментов регулирования денежной, валютной и кредитной системы государства <b>Умение</b> определять потребность и оценивать эффективность использования производственных ресурсов организации; анализировать внешнюю и внутреннюю среду, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние
		2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.	<b>Знание</b> основ проведения количественного и качественного анализа организации в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности <b>Умение</b> проводить анализ субъектов управления; понимать, анализировать и обосновывать эффективность действующих процессов, процедур и методов контроля
		3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации	<b>Знание</b> принципов развития и закономерности функционирования организации; основных теоретических положений диагностирования факторов развития организации <b>Умение</b> оценивать экономические и социальные условия осуществления деятельности организаций; оценивать риски и эффективность принимаемых решений
		4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных	<b>Знание</b> типологии управленческих решений; последовательности разработки и принятия управленческих решений в области продаж <b>Умение</b> принимать управленческие решения, направленные на снижение вероятности возникновения

		потеря проекта, вызванных его реализацией.	неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь в процессе продаж; оценивать эффективность управленческих решений
		5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.	<b>Знание</b> методики расчета эффективности; методики проведения анализа эффективности реализации экономических проектов <b>Умение</b> проводить анализ эффективности реализации экономических проектов; анализировать риски проекта
<b>ПКН-7</b>	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	<b>Знание</b> основных концепций управления изменениями в сфере продаж; опыта успешного внедрения проектов по организационному изменению <b>Умение</b> управлять новой информацией и знаниями; применять принципы организационного построения системы управления продажами
		2. Анализирует качество управления организацией.	<b>Знание</b> основных понятий и категории качества, требований к результатам управления качеством организацией <b>Умение</b> применять методику оценки эффективности использования ресурсов организации; принимать управленческие решения в области качества и оценивать их эффективность
		3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.	<b>Знание</b> методологии кросскультурного анализа; особенности и тенденции развития международной маркетинговой среды <b>Умение</b> проводить кросскультурный анализ
		4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений	<b>Знание</b> опыта ведущих отечественных и зарубежных компаний в области управления деятельностью; методов анализа при принятии управленческих решений <b>Умение</b> использовать методы анализа в соответствии с поставленной задачей; применять типы управленческих решений в соответствии с поставленными

			задачами
--	--	--	----------

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление продажами» является дисциплиной модуля инвариативных для направленности подготовки, отражающих дисциплин по выбору, опирается на знания, полученные обучающимися при изучении основ менеджмента, маркетинга, теории принятия управленческих решений, а также полученные в ходе освоения учебных дисциплин подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент» направленность: «Менеджмент в производстве и цифровой экономике»

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, приобретенных студентами в процессе изучения дисциплин «Современный стратегический анализ», «Стратегический маркетинг», «Управленческая экономика».

Требования к входным знаниям, умениям и владениям студентов. Для освоения дисциплины «Управление продажами» студент должен:

**знать:** основные экономические понятия, законы и теории, макро- и микроэкономические показатели, организационно-правовые формы предприятий, статистические методы оценки и прогнозирования профессиональной деятельности; основные принципы, функции и методы менеджмента; нормативно-правовую базу профессиональной деятельности;

**уметь:** применять основные законы и положения социальных, гуманитарных, экономических, естественных, правовых и технологических дисциплин, а также методы математического анализа и моделирования в профессиональной деятельности;

**владеть:** основными понятиями, определенными в предшествующих дисциплинах, экономическими, статистическими и управленческими методами, информационными технологиями, нормативно-правовой базой профессиональной деятельности, а также математическим аппаратом при решении профессиональных проблем.

В рамках дисциплины «Управление продажами» посредством лекций, семинаров (проводимых в интерактивной и практико-ориентированной форме), самостоятельной работы (в ходе которой студент выполняет по каждой теме дисциплины индивидуальный тематический исследовательский проект), консультаций (групповых и индивидуальных), подготовки и защиты контрольной работы (в мини-реферативной форме), профессиональные компетенции направленности – прикладная -ПКН-3, аналитическая -ПКН-7 и дополнительная компетенция направленности – ПК-2.

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы**

Таблица 2.

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах) заочная форма обучения	3 модуль заочная форма
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	3 з.е./108	108
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	16	16
<i>Лекции</i>	4	4
<i>Семинары, практические и занятия</i>	12	12
<b>Самостоятельная работа</b>	92	92
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

**5.1. Содержание дисциплины**

**Тема 1. Сущность управления продажами. Классификация методов и способов продаж**

Сущность, цели и основные задачи управления продажами. Социальноэкономическая сущность управления продажами. Государственное регулирование и саморегулирование при управлении продажами.

Консюмеризм и защита прав потребителей.

Субъекты и объекты продаж. Цикл управления продажами и сервисным обслуживанием.

Классификация методов и способов продаж. Сравнительная характеристика методов продаж B2B и B2C. Роль посреднических структур при управлении продажами. Виды оптовых посредников.

Организаторы оптового оборота Классификация розничных предприятий. Факторы макро-и микросреды при управлении продажами.

Основные параметры и характеристики маркетинговой среды и ее влияние на принятие маркетинговых решений при прогнозировании, организации и контроле продаж. Анализ 3Cs («Компания-клиентыконкуренты», К.Омае).

Характеристика метода «воронка продаж», его роль в управлении продажами. Критерии SMART в управлении продажами. Схема презентации товара AIDA.

Планирование и прогнозирование продаж. Бюджет продаж, его оценка и распределение. Внутренний и внешний контроль продаж. Мониторинг продаж.

## **Тема 2. Организация функционирования отдела продаж**

Сущность, место департамента (отдела) продаж и специфика его взаимодействия с подразделениями организации. Стандарты работы сотрудников отдела продаж. Особенности профессиональной деятельности сотрудников отдела продаж, выполняющих различные функциональные роли. Критерии эффективности деятельности отдела продаж. Подбор, обучение и мотивация различных категорий сотрудников отделов продаж.

Построение эффективной системы оплаты труда. Подбор, обучение и мотивация различных категорий персонала торговых предприятий.

Мотивация на торговых предприятиях (персонала, покупателей).

Мотиваторы и антимотиваторы в товарных продажах. Конфликты в процессе продаж, методы их разрешения. Психологические источники успешных продаж. Роль наставничества в управлении продажами.

Оценка эффективности продаж. Ключевые показатели эффективности (KPI) в продажах.

## **Тема 3. Маркетинговые аспекты сбытовой политики организации. Работа с ключевыми клиентами. Управление лояльностью**

Сбытовая политика предприятия. Факторы, влияющие на уровень обслуживания покупателей. Система товародвижения. Методы каналов сбыта. Каналы распределения товаров. Функции каналов распределения.

Формы распределения товаров. Виды торговых посредников. Система продвижения товара. Стратегии продвижения товара.

Сущность, виды, функции управления взаимоотношениями с клиентами. Сущность и типы поведения потребителей. Процесс принятия решения о покупке товара. Организация клиентоориентированной стратегии.

Программы лояльности.

## **Тема 4. Управление продажами производителями товаров**

B2B-продажи: сущность и специфика управления.

Технологии продвижения и продажи товаров производственного назначения на рынок.

Сбыт как основной показатель эффективности деятельности коммерческого предприятия. Взаимосвязь сбытовой деятельности и маркетинга. Каналы сбыта: прямые и косвенные. Управление каналами сбыта. Стратегии эксклюзивного, селективного и интенсивного сбыта. Этапы разработки сбытовой политики предприятия. Организация продажи на рынке B2B по географическому принципу и товарной специализации.

Основные виды посредников при косвенном канале сбыта.

Коммуникационные стратегии в канале сбыта. Анализ сбытовых издержек.

Организация фирменной торговли производителей.

## **Тема 5. Управление продажами услуг**

Понятие «услуга». Основные отличительные черты «услуги» как объекта продажи. Требования, предъявляемые к оказанию услуг.

Технологический цикл продажи услуги: установление контакта; определение потребностей; презентация услуг; работа с возражениями; переговоры о цене; завершение сделки.

Приемы и техники определения потребностей в профессиональных услугах. Формирование потребности у клиента. Мотивы и интересы клиента.

Способы получения необходимой информации для продажи от клиента, получение «сложной» информации: кто принимает решение; с кем уже работали, на каких условиях; с кем сравнивают и др. Опросные системы SPIN и ADAPT. Использование информации о клиенте в продаже.

Специфика продажи услуг на различных рынках: продажа банковских услуг; продажа страховых услуг; продажа консалтинговых услуг; продажа услуг связи; продажа медицинских услуг; продажа гостиничных услуг; другие виды продаж услуг.

## **Тема 6. Управление продажами франшиз. Управление продажами на рынке B2C**

Подходы к управлению продажами на рынке интеллектуальной собственности.

Управление продажами франшиз. Понятие, виды и специфические черты франшизы как товара.

Методы и способы продвижения франшизы на рынок. Критерии выбора франшизы.

Заключение договора коммерческой концессии при продаже франшизы.

Оценка эффективности работы по франшизе. Виды синергии при продаже и покупке франшизы.

Магазинные и внемагазинные формы продажи товаров на рынке.

Классификация предприятий розничной торговли: виды, типы, функции. Стационарная и нестационарная торговая сеть. Автоматизация процессов продажи товаров.

Современные форматы предприятий торговли: гипермаркеты, супермаркеты, магазины шаговой доступности, торговые центры.

Торговое обслуживание: понятие, назначение, формы. Внедрение современных форм торгового обслуживания, форм и методов продажи товаров. Услуги, оказываемые покупателям торговыми предприятиями.

Культура и качество торгового обслуживания. Стандарты торговых организаций.

Состояние и перспективы развития розничной торговли.

Организация мультиканальных продаж на рынке B2C: продажа через торговые объекты, Интернет-продажи, вендинг, личные продажи и т.п.

Инновации в управлении продажами.

## 5.2. Учебно-тематический план

Таблица 3.

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваем ости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.	Лекции	Семинарски, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Тема 1. Сущность управления продажами. Классификация методов и способов продаж	11,5	2,5	0,5	2	2	9	Подготовка докладов и рефератов по определенной проблеме Решение Кейс- стадии
2	Тема 2. Организация функционировани я отдела продаж	20,5	2,5	0,5	2	2	18	Решение Кейс- стадии; подготовка к коллоквиуму; участие в НИР.
3	Тема 3. Маркетинговые аспекты сбытовой политики организации. Работа с ключевыми клиентами. Управление лояльностью	20,5	2,5	0,5	2	2	18	Подготовка докладов и рефератов по определенной проблеме Решение Кейс- стадии
4	Тема 4. Управление продажами производителями товаров	21	3	1	2	2	18	Подготовка докладов и рефератов по определенной проблеме Решение Кейс- стадии
5	Тема 5. Управление продажами услуг	23	3	1	2	1	20	Решение Кейс- стадии; подготовка к коллоквиуму; участие в НИР
6	Тема б. Управление продажами франшиз. Управление продажами на	11,5	2,5	0,5	2	1	9	

	рынке B2C							
<b>В целом по дисциплине</b>	<b>108</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>92</b>	Контрольная работа	
<b>Итого в %</b>					<b>50%</b>			

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Таблица 4.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Сущность управления продажами. Классификация методов и способов продаж	Классификация форм и методов продажи товаров. Принципы, преимущества и недостатки государственного регулирования и саморегулирования при управлении продажами. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1-2, раздел 9, №№ 1-4	Устные ответы; дискуссия; решение тестов, бизнес-кейс, ситуационная задача.
Тема 2. Организация функционирования отдела продаж	Место департамента (отдела) продаж в организационной структуре предприятия, разработка и применение в внутренних стандартах работы торгового персонала. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1-2, раздел 9, №№ 1-4	Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач
Тема 3. Маркетинговые аспекты сбытовой политики организации. Работа с ключевыми клиентами. Управление лояльностью	Стратегия продажи товаров. Виды и типы стратегии продаж. Сегментация рынка. Поиск и привлечение потенциальных покупателей. Инструменты привлечения клиентов и стимулирования продаж: конечных потребителей и торговых предприятий. Управление лояльностью клиентов. Эффективное управление персоналом для наилучшего обслуживания клиентов. Эффективное управление персоналом для наилучшего обслуживания клиентов. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1-2, раздел 9, №№ 1-4	Устные ответы; дискуссия; решение тестов, бизнес-кейс, ситуационная задача.
Тема 4. Управление продажами производителями товаров	Организацией сбытовой деятельности производственными предприятиями, а также углубление знаний в области. Взаимодействие производственных предприятий с оптовыми посредниками. Создание фирменной сети торговых предприятий. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1-2, раздел 9, №№ 1-4	Устные ответы; дискуссия; решение тестов
Тема 5. Управление продажами услуг	Построение цикла продажи услуг. Особенности продажи услуг на различных	Устные ответы; дискуссия;

	рынках <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1-2, раздел 9, №№ 1-4	решение тестов, ситуационная задача.
Тема б. Управление продажами франшиз. Управление продажами на рынке B2C	Продажа объектов интеллектуальной собственности на примере франшизы. Характерные черты системы торгового обслуживания. Инновационные направления развития розничных торговых организаций <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1-2, раздел 9, №№ 1-4	Устные ответы; дискуссия; решение тестов, кейс. Защита контрольной работы

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 5.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоения	Формы внеаудиторной самостоятельной
Тема 1. Сущность управления продажами. Классификация методов и способов продаж	Социально-экономическая сущность управления продажами. Сравнительная характеристика методов продаж B2B и B2C. Внутренний и внешний контроль продаж. Критерии SMART в управлении продажами. Схема презентации товара AIDA.	Изучение нормативного материала, литературы, в том числе для дискуссий, докладов, обсуждения практических ситуаций.
Тема 2. Организация функционирования отдела продаж	Стандарты работы сотрудников отдела продаж. Особенности профессиональной деятельности сотрудников отдела продаж, выполняющих различные функциональные роли. Подбор, обучение и мотивация различных категорий торгового персонала	Изучение нормативного материала, экономической литературы, подготовка к семинарам, выполнение индивидуальных заданий (в т.ч. подготовка докладов).
Тема 3. Маркетинговые аспекты сбытовой политики организации. Работа с ключевыми клиентами. Управление лояльностью	Мониторинг продаж. Конфликты в процессе продаж, методы их разрешения. Взаимосвязь сбытовой деятельности и маркетинга. Консюмеризм и защита прав потребителей. Культура и качество торгового обслуживания. Инновации в управлении продажами	Изучение экономической литературы, подготовка к семинарам, выполнение индивидуальных заданий (в т.ч. подготовка докладов).

Тема 4. Управление продажами производителями товаров	Сбыт как основной показатель эффективности деятельности коммерческого предприятия. Организация продажи на рынке B2B по географическому принципу и товарной специализации. Организация фирменной торговли производителями.	Изучение экономической литературы, подготовка к семинарам, выполнение индивидуальных заданий (в т.ч. подготовка докладов).
Тема 5. Управление продажами услуг	Требования, предъявляемые к оказанию услуг. Технологический цикл продажи услуги. Мотивы и интересы клиента. Способы получения необходимой информации для продажи от клиента. Специфика продажи услуг на различных рынках	Выполнение домашних контрольных расчетных заданий и индивидуальных работ к практическим занятиям.
Тема 6. Управление продажами франшиз. Управление продажами на рынке B2C	Понятие, виды и специфические черты франшизы как товара. Критерии выбора франшизы. Заключение договора коммерческой концессии при продаже франшизы. Классификация предприятий розничной торговли. Автоматизация процессов продажи товаров. Современные форматы предприятий торговли. Торговое обслуживание: понятие, назначение, формы.	Изучение нормативного материала, литературы, в том числе для дискуссий, докладов, обсуждения практических ситуаций.

## **6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

Текущий контроль успеваемости осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения ими самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- дискуссионные формы: дискуссия, круглый стол – проводятся по результатам самостоятельной подготовки;
- защита выполненного задания – проводится защита микрогруппой подготовленного самостоятельно экспертного заключения либо задания, выполненных непосредственно на семинаре;
- написание контрольной работы.

### **Порядок выполнения, рецензирования и собеседования по контрольной работе**

В процессе исследования студенту предстоит выполнить следующие виды работ:

1. Выбрать конкретный финансовый рынок и компанию, на примере которой будет выполняться контрольная работа.

2. Грамотно сформулировать проблему, разработать рабочие гипотезы и инструментарий исследования.

3. Отобрать источники, собрать и проанализировать вторичную маркетинговую информацию.

4. Спланировать и организовать сбор первичной информации.

5. Систематизировать и проанализировать собранную информацию.

6. Логически обосновать и сформулировать выводы, предложения и рекомендации.

Исследуемые рынки не должны повторяться среди студентов группы. Информацию о выбранной теме каждый студент подает старосте группы, который формирует итоговый список тем и подает его преподавателю.

Контрольная работа выполняется под руководством преподавателя в соответствии с утвержденным графиком. Перед выполнением работы составляется ее план и согласовывается с преподавателем. Текущее руководство контрольной работой заключается в систематических консультациях с целью оказания организационной и научно-методической помощи студенту, контроля за выполнением работы в соответствии с графиком, проверки содержания и оформления завершенной работы.

Преподаватели, осуществляя контроль над содержанием работы, осуществляют своевременную оценку полученных знаний.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержаться в соответствующих методических рекомендациях Липецкого филиала Финуниверситета.

Структура контрольной работы

Контрольная работа содержит следующие основные разделы:

1. Титульный лист

2. Введение. Здесь целесообразно обосновать актуальность выбранного финансового рынка и компании, на примере которой будет проводиться исследование, сформулировать проблему, цель, и задачи исследования.

3. Основная часть работы. Основная часть контрольной работы включает практическую часть. Основная часть излагается по компетенциям. Каждый элемент основной части (раздел, подраздел, пункт) должен представлять собой законченный фрагмент рассмотренной компетенции.

Эта часть работы включает решение прикладной поставленной задачи. Здесь студент анализирует внешнюю среду на макро- и микроуровне на основе вторичных источников информации. Производит анализ возможных подходов и методов решения полевой части задания. Обосновывает выбранный им метод (методику, алгоритм) и подробно описывает процесс преобразований и полученное решение.

4. Выводы (заключение). В данном разделе работы студентом обосновывается возможность внедрения в практику предложений и мероприятий, разработанных по итогам анализа результатов исследования рассматриваемой проблемы, формулируются основные выводы и предложения.

Выводы должны быть краткими. В итоге должны быть сформулированы практические и/или теоретические рекомендации по теме задания.

5. Список используемой литературы. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; сайты Интернета, источники на иностранных языках рекомендуется приводить в конце списка. Список содержит современную литературу по теме.

**В ходе подготовки контрольной работы следует ответить на следующие вопросы:**

1. Какую организацию Вы представляете? Какую услугу Вы будете предлагать клиенту?
2. Кто является Вашими клиентами?
3. С какими организациями Вы конкурируете, какие методы конкуренции применяете?
4. Какие Ваши основные конкурентные преимущества?
5. Какие потребности существующие и латентные Вы удовлетворяете?
6. Какие методы и способы продвижения услуги Вы предлагаете применять?

Итогом написания контрольной работы является разработка уникального торгового предложения.

Объем контрольной работы (без титульного листа и содержания), в зависимости от темы, может варьироваться и составлять в среднем примерно 12-15 страниц текста шрифтом Times New Roman, размер интервала – 1,5.

Работа должна быть оформлена на одной стороне листа бумаги формата А4 по ГОСТ 9327-60. Текст следует печатать через 1,5 межстрочных интервала с использованием шрифта Times New Roman Cyr №14, соблюдая следующие размеры полей: левое – не менее 30 мм, правое – не менее 10 мм, верхнее – не менее 20 мм, нижнее – не менее 20 мм. Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 125 мм. Рисунки и таблицы должны иметь название (в тексте следует указывать ссылки на рис. и табл.) и номер.

Рисунки подписывают под изображением по центру, таблицы – сверху. В конце работы приводится список использованных источников, оформленный по ГОСТ 7.1-2003 (использовать источники не более 5-летней давности).

### **Тематика контрольной работы**

Домашняя контрольная работа выполняется по теме, выбранной обучающимся.

Профессиональная продажа услуг:

- на рынке страховых услуг;
- на рынке ценных бумаг;
- на рынке банковских услуг;
- на рынке консалтинговых услуг;
- на рынке услуг связи;
- на туристском рынке;
- на рынке медицинских услуг;

- на рынке образовательных услуг;
- на рынке юридических услуг;
- на рынке гостиничных услуг;
- на рынке недвижимости;
- на рынке аудиторских услуг;
- на рынке бухгалтерских услуг;
- на рынке брокерских услуг.

По согласованию с преподавателем может быть уточнена формулировка темы контрольной работы, либо выбрана иная тема в рамках программы дисциплины

### **Оценка контрольных работ**

Студент обязан сдать контрольную работу преподавателю, который ведет в группе семинарские занятия. Сроки сдачи контрольных работ устанавливаются и утверждаются на кафедре.

В соответствии с установленными правилами контрольная работа оценивается на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Если контрольная работа не соответствует предъявляемым требованиям или оценена как неудовлетворительная, то она возвращается студенту на доработку.

Кафедрой установлены следующие критерии оценки контрольных работ:

Критерии	Максимально возможное число баллов
Правильность оформления контрольной работы (в работе должны быть правильно оформлены цитаты, список использованной литературы и т.д.)	2
Полнота раскрытия темы (подробно рассмотрены все аспекты темы)	4
Логичность составления плана, изложения основных вопросов	4
Самостоятельность при сборе и анализе информации (проверяется постранично)	2
Умение делать выводы и рекомендации	3
<i>ВСЕГО</i>	<i>15</i>

### **Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости**

Итоговая оценка знаний студентов складывается как сумма нескольких компонентов, включающих текущий контроль успеваемости и результаты зачета.

*Текущий контроль успеваемости.* Удельный вес этого компонента - 40 баллов. Основными формами текущего контроля знаний являются: обсуждение основных вопросов по изучаемой теме; участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины; проверка домашних заданий; решение задач и их обсуждение; выполнение контрольной работы; тестирование; итоги самостоятельной работы студента.

№ п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре всего	40
	В том числе:	
1.1	Тестирование	4
1.2	Решение задач/ ситуационных задач	15
1.3	Опрос/дискуссия	4
1.4	Посещение	2
1.5	Контрольная работа	15
	<b>Итого</b>	<b>40</b>

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и владений содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине».

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса по результатам выполнения следующих видов учебной работы обучающегося:

- ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним;
- активное вовлечение в интерактивный процесс обучения и воспитания;
- ответы на вопросы на лекциях и семинарах;
- реферированный обзор основной и дополнительной литературы по теме;
- аналитический разбор научных публикаций по проблеме;
- блиц-опрос по теме;
- аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа;
- выступление с докладом, использованием возможности презентации основных теоретических и практических личных достижений по заданной теме задания.

Посредством дисциплины «Управление продажами» формируется три компетенции, выводится средний балл, который является оценкой уровня освоения дисциплины в экзаменационной сессии.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета, выставляемого студенту при условии сформированности у него по каждой (ПК-2, ПКН-3 и ПКН-7) компетенции как минимум порогового уровня. Шкала оценивания:

- пороговый уровень 3 (удовлетворительно) – 50-69 баллов.
- продвинутый уровень 4 (хорошо) – 70-85 баллов.
- высокий уровень 5 (отлично) – 86-100 баллов.

Агрегированное количество баллов определяется по формуле:

$$K = \Sigma (\Sigma \text{ПК-2} + \Sigma \text{ПКП-3} + \Sigma \text{ПКП-7}) / 3$$

## Методика оценки уровня сформированности компетенций

<b>ПК-2 - Способность разрабатывать систему управления цепями и запасами</b>		
<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями</b>	<b>Количество баллов</b>
1. Разрабатывает производственные программы и календарные графики выпуска продукции в структурном подразделении (отделе, цехе) промышленной организации, проводит их корректировку в течение планируемого периода, осуществляет разработку и внедрение нормативов для производственного планирования.	<b>Знание</b> методов установления нормативов для производственного планирования.	<b>20</b>
	<b>Умение</b> разрабатывать производственные программы и календарные графики выпуска продукции в структурном подразделении (отделе, цехе) промышленной организации, проводить их корректировку в течение планируемого периода	<b>30</b>
2. Осуществляет работу по экономическому планированию деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявляет резервы производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации	<b>Знание</b> основ экономического планирования деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации.	<b>20</b>
	<b>Умение</b> планировать деятельность структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации, направленной на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов; выявлять резервы производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации	<b>30</b>
<b>ПKN-3 - Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости</b>		
<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями</b>	<b>Количество баллов</b>
1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением	<b>Знание</b> рыночных и специфических рисков; основных теоретических положений и инструментов регулирования денежной, валютной и кредитной системы государства	<b>10</b>

реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.	<b>Умение</b> определять потребность и оценивать эффективность использования производственных ресурсов организации; анализировать внешнюю и внутреннюю среду, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние	<b>10</b>
2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.	<b>Знание</b> основ проведения количественного и качественного анализа организации в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности	<b>10</b>
	<b>Умение</b> проводить анализ субъектов управления; понимать, анализировать и обосновывать эффективность действующих процессов, процедур и методов контроля	<b>10</b>
3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации	<b>Знание</b> принципов развития и закономерности функционирования организации; основных теоретических положений диагностирования факторов развития организации	<b>10</b>
	<b>Умение</b> оценивать экономические и социальные условия осуществления деятельности организаций; оценивать риски и эффективность принимаемых решений	<b>10</b>
4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.	<b>Знание</b> типологии управленческих решений; последовательности разработки и принятия управленческих решений в области продаж	<b>10</b>
	<b>Умение</b> принимать управленческие решения, направленные на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь в процессе продаж; оценивать эффективность управленческих решений	<b>10</b>
5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.	<b>Знание</b> методики расчета эффективности; методики проведения анализа эффективности реализации экономических проектов	<b>10</b>
	<b>Умение</b> проводить анализ эффективности реализации экономических проектов; анализировать риски проекта	<b>10</b>
<b>ПКН-7</b> - Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию		
<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями</b>	<b>Количество баллов</b>
1. Реализует проекты по внедрению	<b>Знание</b> основных концепций управления изменениями в сфере продаж; опыта	<b>10</b>

организационных изменений.	успешного внедрения проектов по организационному изменению	
	<b>Умение</b> управлять новой информацией и знаниями; применять принципы организационного построения системы управления продажами	<b>15</b>
2. Анализирует качество управления организацией.	<b>Знание</b> основных понятий и категории качества, требований к результатам управления качеством организацией	<b>10</b>
	<b>Умение</b> применять методику оценки эффективности использования ресурсов организации; принимать управленческие решения в области качества и оценивать их эффективность	<b>15</b>
3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.	<b>Знание</b> методологии кросскультурного анализа; особенности и тенденции развития международной маркетинговой среды	<b>10</b>
	<b>Умение</b> проводить кросскультурный анализ	<b>15</b>
4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений	<b>Знание</b> опыта ведущих отечественных и зарубежных компаний в области управления деятельностью; методов анализа при принятии управленческих решений	<b>10</b>
	<b>Умение</b> использовать методы анализа в соответствии с поставленной задачей; применять типы управленческих решений в соответствии с поставленными задачами	<b>15</b>

### **Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки достижения компетенций (знаний, умений, владений)**

#### **Перечень вопросов для подготовки к зачету**

1. Раскройте сущность понятий «продажа товаров» и «сбытовая деятельность», общие и отличительные черты
2. Основные цели сбытовой деятельности коммерческого предприятия
3. Основные элементы построения системы продаж
4. Отличительные черты B2B и B2C продаж.
5. Услуга как объект продажи. Отличительные черты процесса продаж товаров и услуг.
6. Специфика продаж услуг на финансовом рынке
7. Франшиза как объект продажи
8. Методы и способы продвижения и продажи франшизы.
9. Этапы разработки сбытовой политики предприятия
10. Характеристика прямого и косвенного каналов сбыта
11. Основные виды посредников при косвенном канале сбыта

12. Понятие «многоканальные продажи», преимущества применения
13. Характеристика метода «воронка продаж», его роль в управлении продаж
14. Критерии SMART в менеджменте продаж
15. Сущность, место отдела продаж и специфика его взаимодействия с подразделениями фирмы
16. Этапы разработки сбытовой политики предприятия.
17. Организация продажи на рынке B2B по географическому принципу и товарной специализации.
18. Роль наставничества в менеджменте продаж
19. Характеристика модели «Активные продажи товаров и услуг»
20. Характеристика основных черт квалифицированного менеджера по продажам
21. Характеристика схема презентации товара AIDA
22. Особенности работы с возражениями клиента
23. Социально-психологические аспекты успешных продаж
24. Характеристика современных форматов предприятий розничной торговли
25. Характеристика системы торгового обслуживания в розничной сети
26. Подходы к организации Интернет-продаж
27. Организация фирменной сети производителями
28. Характеристика основных способов организации мерчандайзинга на предприятии
29. Мониторинг продаж. KPI при управлении продажами в организации
30. Управление и контроль продаж

### **Примерные вопросы промежуточного тестирования**

1. Предприятие, использующее \_\_\_\_\_ распределение, стремится сделать свой товар максимально доступным для потребителей. Таковую стратегию выбирают предприятия с массовым и крупносерийным производством, выпускающие товары, покупаемые с минимальными усилиями.
  - а) интенсивное;
  - б) эксклюзивное;
  - в) селективное;
  - г) интенсивное и селективное.
2. На московском рынке работают 1000 розничных предприятий по продаже канцелярских изделий отечественных и зарубежных производителей. В среднем товарооборот каждого предприятия составляет 25 тысяч евро. Из общей численности только 450 предприятий торгуют канцелярскими изделиями фирмы Waterman, наряду с канцелярскими изделиями других производителей, и их товарооборот в среднем составляет 28 тысяч евро. При этом объем продаж фирмы Waterman в среднем составляет 7000 евро. Какова доля продукции Waterman на рынке?
  - а) 25%;
  - б) 12,6%;

- в) 89,2 %;
- г) 50,4 %;
- д) 37,8 %.

3. Постройте правильную очередность решения вопросов при организации системы сбыта коммерческого предприятия:

- а) Следует ли сбывать товар самостоятельно либо стоит прибегнуть к помощи посредников?
- б) Как должно строиться взаимодействие с посредниками?
- в) Каковы цели сбыта?
- г) Какой должна быть интенсивность сбыта (через какое количество торговых точек планируется продавать товар)?
- д) Через какие типы торговых организаций нужно продавать ваш товар?

4. Маржа дистрибутора определяется как:

- а) разница между рекомендованной дилерской ценой и отпускной ценой производителя для конкретного дистрибутора;
- б) разница между ценой для конечного покупателя и отпускной ценой производителя для конкретного дистрибутора;
- в) разница между рекомендованной дилерской ценой и себестоимостью продукции;
- г) отношение цены для конечного покупателя к отпускной цене производителя для конкретного дистрибутора;
- д) отношение рекомендованной дилерской ценой к отпускной цене производителя для конкретного дистрибутора

5. Набор услуг, предоставляемый франчайзером своим франчайзи, определяется:

- а) федеральным законом «О франчайзинге»;
- б) Гражданским кодексом РФ;
- в) договором, заключенным между покупателем и продавцом франшизы;
- г) Российской ассоциацией развития франчайзинга.

6. Мерчандайзинг – это....

- а) концепция «проталкивание» товара в торговых каналах;
- б) выкладка товара на полках;
- в) комплекс мероприятий, производимых в торговом зале магазина и направленных на продвижение того или иного товара, марки, вида или упаковки;
- г) концепция повышения лояльности покупателей.

### Примеры практико-ориентированных (ситуационных) заданий

<b>ПК-2 - Способность разрабатывать систему управления цепями и запасами</b>	
<b>1. Демонстрирует знания о роли и месте человеческого капитала в управлении организацией и его связи со стратегическими задачами организации.</b>	
<b>Знание</b> методов установления нормативов для производственного	<b>Задание:</b> Выберите правильное определение административного (централизованного) планирования: а) основано на рыночном ценообразовании на

<p>планирования.</p>	<p>производимые товары и услуги;</p> <p>б) состоит в разработке желаемого будущего предприятия и нахождении путей более эффективного приближения к нему;</p> <p>в) предусматривает установление вышестоящим органом управления подчиненному предприятию отдельных плановых показателей;</p> <p>г) основано на системе взаимосвязи индикаторов.</p> <p>Принцип точности в планировании предполагает, что:</p> <p>а) планы должны быть конкретизированы в той степени, в которой это позволяет сделать внешняя и внутренняя среда организации;</p> <p>б) планы должны проходить непрерывно, на смену друг другу;</p> <p>в) экономическое планирование должно иметь системный характер;</p> <p>г) придание планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с изменениями во внешней среде.</p> <p>Принцип участия в планировании характеризуется тем, что:</p> <p>а) планы должны проходить непрерывно на смену друг другу;</p> <p>б) каждый работник организации становится участником плановой деятельности вне зависимости от должности и выполняемых функций;</p> <p>в) план должен иметь системный характер;</p> <p>г) планы должны быть конкретизированы в той степени, в которой это позволяет сделать внешняя и внутренняя среда организации.</p> <p>Бизнес-плана предприятия это:</p> <p>а) совокупность конкретных мероприятий, направленных на достижение целей функционирования организации;</p> <p>б) краткое, точное, доступное описание предполагаемого бизнеса;</p> <p>в) инструменты передачи управленческих воздействий на процесс формирования и выполнения планов;</p> <p>г) задания по производству отдельных видов продукции в натуральном и стоимостном выражении, предусматривает дальнейшее повышение качества продукции.</p>
<p><b>Умение</b> разрабатывать производственные программы и календарные графики выпуска продукции в структурном подразделении (отделе, цехе) промышленной организации, проводить их корректировку в течение планируемого периода</p>	<p><i>Задание 1.</i> Рассчитать производственную мощность ткацкой фабрики и коэффициент ее использования на основе следующих данных. Фабрика работает в две смены. Продолжительность смены 8 часов. Число рабочих дней в году - 260. Плановые простои на ремонт станков - 5%. Количество ткацких станков на фабрике на начало года составляло 500 ед. С 1 апреля было установлено еще 60 станков, а с 1 июля выбыло 50 станков.</p> <p>Производительность одного станка - 4 м. ткани в час.</p> <p>Годовой план выпуска продукции - 7500 тыс. м. ткани.</p> <p><i>Задание 2.</i> Рассчитать производственную мощность многономенклатурного производства и уровень ее</p>

	<p>использования на основе следующих данных.</p> <p>Оборудование предметно-замкнутого участка состоит из трех групп: токарные – 2 ед.; шлифовальные – 1 ед.; револьверные – 4 ед. За участком закреплен выпуск двух видов изделий: «А» и «В». Годовая программа выпуска по деталям - соответственно: «А» - 8400 шт., «В» - 12000 шт. Потребный фонд времени на программу по группам оборудования - соответственно: 3671 ч, 1853 ч, 4760 ч. Режим работы участка - в две смены, продолжительность смены 8 ч, число рабочих дней в году – 250; регламентированные простои оборудования - 5% режимного фонда времени.</p>
<b>2. Владеет навыками анализа организационной культуры и инструментами её совершенствования.</b>	
<b>Знание</b> основ экономического планирования деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации.	<p><i>Задание 1.</i> Бригада в составе 24 человек отработала в течение месяца 23 рабочих дня и выпустила 10000 изделий. Норма выработки при этом были выполнены на 120%. В следующем месяце предполагается в результате изменения организации труда повысить производительность труда на 5%. Определите, какая была нормативная и фактическая трудоемкость изделия в истекшем месяце, сколько изделий будет выпущено в следующем месяце и каковы при этом окажутся итоговая трудоемкость изделия и процент выполнения норм при том же количестве отработанных часов.</p> <p><i>Задание 2.</i> В планируемом периоде предполагается выпустить продукцию на 5,6 млн. р. и при этом увеличить выработку на одного рабочего в год с 70000 р. до 74000 р. На сколько человек можно будет сократить численность рабочих, и каков будет рост производительности труда.</p>
<b>Умение</b> планировать деятельность структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации, направленной на организацию рациональных бизнеспроцессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов; выявлять резервы производства с целью достижения наибольшей эффективности работы организации	<p><i>Задание 1.</i> Определить производственную себестоимость детали N1. Затраты на сырье и материалы определить на основе следующих данных:</p> <p>а) Норма расхода сырья - 0,2 кг. латуни.          б) Цена 1 т. латуни – 8500 руб.</p> <p>2. Отходы производства составят 20% от нормы. Цена отходов - 5000 р. за 1 тонну.</p> <p>3. Зарплата работника, выпускающего деталь, рассчитывается на основе следующих данных:</p> <p>а) Время на изготовление одной детали 15 мин.          б) Часовая ставка 100 руб.          в) Премия - 20% к ставке.</p> <p>4. Дополнительная зарплата за работу в ночное время и в выходные дни составит 40% от основной зарплаты.</p> <p>5. Общехозяйственные расходы, приходящиеся на одну деталь - 50 руб.</p> <p>6. Коммерческие расходы - 70 руб.</p>

	<p>7. Остальные расходы (амортизационные отчисления, затраты на освоение производства, износ нематериальных активов, аренда помещения) составят - 3 руб. в среднем на одну деталь.</p> <p><i>Задание 2.</i> Выпуск продукции по плану составляет 30 тыс. шт., плановая себестоимость единицы продукции – 1500 р., в том числе зависящие от объема производства 1200 р. Фактический объем продукции увеличился на 10%. Определите влияние роста объема производства на снижение себестоимости.</p> <p><i>Задание 3.</i> Выпуск продукции по плану составляет 20 тыс. шт., себестоимость в расчете на весь выпуск продукции – 30 млн.р., в том числе удельный вес условно-постоянных расходов 25 %. Определите изменение себестоимости единицы продукции в результате снижения объема производства</p>
<p><b>ПКН-3</b> - Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости</p>	
<p><b>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</b></p>	
<p><b>Знание</b> рыночных и специфических рисков; основных теоретических положений и инструментов регулирования денежной, валютной и кредитной системы государства</p>	<p><b>Задание:</b></p> <p>Отметьте потери, которые можно отнести к финансовым:</p> <p>а) потери ценных бумаг;</p> <p>б) потери сырья;</p> <p>в) выплата штрафа;</p> <p>г) уплата дополнительных налогов;</p> <p>д) ущерб репутации;</p> <p>е) потери материалов</p> <p>ж) потери рабочего времени;</p> <p>2. Отметьте потери, которые можно отнести к специальным потерям:</p> <p>а) выплата штрафа;</p> <p>б) ущерб здоровью;</p> <p>в) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию;</p> <p>г) потери ценных бумаг;</p> <p>д) уплата дополнительных налогов;</p> <p>е) ущерб репутации</p> <p>ж) потери рабочего времени;</p> <p>3. Укажите один из инструментов денежно-кредитной политики государства:</p> <p>а) сбор средств в бюджет;</p> <p>б) эмиссия денег;</p> <p>в) изменение нормы резервов;</p> <p>г) изменение государственных расходов;</p> <p>д) финансирование бюджетных организаций</p>
<p><b>Умение</b> определять потребность и оценивать</p>	<p><b>Задание 1.</b> Себестоимость реализованной за год продукции предприятия равна 3,5 млн руб., валовая прибыль 1,5 млн</p>

<p>эффективность использования производственных ресурсов организации; анализировать внешнюю и внутреннюю среду, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние</p>	<p>руб. Средний остаток, или норматив оборотных средств, 0,5 млн руб. Оценить оборачиваемость оборотных средств. Задание 2. Ваша аренда приближается к концу срока действия, и вам необходимо пересмотреть условия. Поскольку соседний помещения подорожали, вы опасаетесь, что то же самое произойдет и с вашим.</p>										
<p><b>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</b></p>											
<p><b>Знание</b> основ проведения количественного и качественного анализа организации в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности</p>	<p>Задание 1. 1. В ходе текущего экономического анализа осуществляется .... а) изучение экономических процессов с позиции их будущего развития; б) периодическое, всестороннее изучение результатов экономической деятельности; в) сопоставление экономического эффекта деятельности сравниваемых объектов; г) постоянное наблюдение выполнения плановых заданий; 2. По периодичности проведения экономического анализа выделяют: а) группы видов экономического анализа .... б) годовой, квартальный, разовый; в) предварительный, итоговый; г) текущий, перспективный; д) сплошной, выборочный Задание 2. Установите соответствие</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Финансовый план</th><th>Содержание</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Платежный календарь</td><td>А. План оборота наличных денежных средств</td></tr> <tr> <td>2. Кассовый план</td><td>Б. План соизмерения потребности денежных средств с источниками их финансирования</td></tr> <tr> <td>3. Кредитный план</td><td>В. План, определяющий последовательность и сроки денежных поступлений и платежей</td></tr> <tr> <td>4. Баланс доходов и расходов</td><td>Г. План потребности предприятия в краткосрочном кредитовании</td></tr> </tbody> </table>	Финансовый план	Содержание	1. Платежный календарь	А. План оборота наличных денежных средств	2. Кассовый план	Б. План соизмерения потребности денежных средств с источниками их финансирования	3. Кредитный план	В. План, определяющий последовательность и сроки денежных поступлений и платежей	4. Баланс доходов и расходов	Г. План потребности предприятия в краткосрочном кредитовании
Финансовый план	Содержание										
1. Платежный календарь	А. План оборота наличных денежных средств										
2. Кассовый план	Б. План соизмерения потребности денежных средств с источниками их финансирования										
3. Кредитный план	В. План, определяющий последовательность и сроки денежных поступлений и платежей										
4. Баланс доходов и расходов	Г. План потребности предприятия в краткосрочном кредитовании										
<p><b>Умение</b> проводить анализ субъектов управления; понимать, анализировать и обосновывать эффективность действующих процессов, процедур и методов контроля</p>	<p>Задание 1. Себестоимость реализованной за год продукции предприятия равна 3,5 млн руб., валовая прибыль 1,5 млн руб. Средний остаток, или норматив оборотных средств, 0,5 млн руб. Оценить оборачиваемость оборотных средств. Задание 2. Ваша аренда приближается к концу срока действия, и вам необходимо пересмотреть условия. Поскольку соседний помещения подорожали, вы опасаетесь, что то же самое произойдет и с вашим.</p>										
<p><b>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации</b></p>											

<b>Знание</b> принципов развития и закономерности функционирования организации; основных теоретических положений диагностирования факторов развития организации	<p>Задание 1.</p> <p>Характерными чертами организации являются:</p> <p>а) комплексность;</p> <p>б) департаментализация;</p> <p>в) формализация;</p> <p>г) координация;</p> <p>д) соотношение централизации и децентрализации;</p> <p>е) социализация;</p> <p>ж) горизонтальные связи.</p> <p>Жизненный цикл организации представляет собой:</p> <p>а) период стабильного и эффективного функционирования организации;</p> <p>б) период от момента образования до ликвидации организации;</p> <p>в) период роста потенциала организации.</p> <p>Задание 2.</p> <p>1. Что является источником власти и управления?</p> <p>а) Знания;</p> <p>б) Техника;</p> <p>в) Собственность;</p> <p>г) Люди</p> <p>2. Предметом управленческого труда является:</p> <p>а) Ресурсы организации;</p> <p>б) Информация;</p> <p>в) Техника производства</p>																															
<b>Умение</b> оценивать экономические и социальные условия осуществления деятельности организаций; оценивать риски и эффективность принимаемых решений	<p>Задание 1.</p> <p>Имеются семь инвестиционных проектов I1, I2, ... I7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн.руб.</p> <table><tr><th rowspan="2">Показатель</th><th colspan="7">Проекты</th></tr><tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th></tr><tr><td>Прибыль, усл. ед.</td><td>2,6</td><td>1,8</td><td>2,3</td><td>2,7</td><td>2,0</td><td>1,6</td><td>3,0</td></tr><tr><td>Затраты, млн. руб.</td><td>1,0</td><td>0,9</td><td>1,0</td><td>1,2</td><td>0,7</td><td>0,6</td><td>2,5</td></tr></table> <p>Задание 2.</p> <p>Провести PEST-анализа магазина крупной торговой сети Walmart.</p>	Показатель	Проекты							1	2	3	4	5	6	7	Прибыль, усл. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0	Затраты, млн. руб.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5
Показатель	Проекты																															
	1	2	3	4	5	6	7																									
Прибыль, усл. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0																									
Затраты, млн. руб.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5																									
<b>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</b>																																
<b>Знание</b> типологии управленческих решений; последовательности разработки и принятия управленческих решений в области продаж	<p>Задание 1.</p> <p>1. Качество управленческих решений предполагает:</p> <p>а) Количество принятых управленческих решений;</p> <p>б) Количество выполненных управленческих решений;</p> <p>в) Расчет специального коэффициента по утвержденной методике;</p> <p>2. По характеру целей управленческие решения подразделяются:</p> <p>а) Единоличные, текущие, тактические, коллективные;</p> <p>б) Текущие, тактические, стратегические;</p> <p>в) Стратегические, тактические, технические, экологические;</p> <p>3. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:</p> <p>а) «Непродуманные» решения;</p>																															

	<p>б) «Моральные» решения;</p> <p>в) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска;</p> <p>г) За все принимаемые им решения</p>
<p><b>Умение</b> принимать управленческие решения, направленные на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь в процессе продаж; оценивать эффективность управленческих решений</p>	<p>Задание 1.</p> <p>Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать.</p> <p>Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.</p> <p>Задача 2.</p> <p>«Ответственность за неудачу»</p> <p>Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.</p> <p>Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.</p> <p>Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.</p> <p>Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали – зеленой свет! для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»</p> <p>Вопросы для анализа:</p> <p>1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника</p>

	<p>отдела рекламы на упреки руководства?</p> <p>2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?</p> <p>3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?</p> <p>4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?</p> <p>5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?</p> <p>6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?</p>																															
<b>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.</b>																																
<b>Знание</b> методики расчета эффективности; методики проведения анализа эффективности реализации экономических проектов	<p>Задание 1.</p> <p>1. Финансовым показателем оценки эффективности деятельности коммерческой организации является...</p> <p>а) величина уставного капитала;</p> <p>б) сумма активов по бухгалтерскому балансу;</p> <p>+ в) экономическая рентабельность;</p> <p>2. Показатели рентабельности относятся к...</p> <p>а) цепным показателям темпов роста;</p> <p>б) относительным показателям эффективности хозяйственной деятельности;</p> <p>в) показателям динамики;</p> <p>г) абсолютным показателям эффекта от хозяйственной деятельности;</p> <p>Задание 2</p> <p>1. Укажите I этап методики экономического анализа</p> <p>а) обработка информации;</p> <p>б) сбор информации;</p> <p>в) постановка зада анализа;</p> <p>г) определение объекта и целей анализа;</p> <p>д) нет верного ответа;</p> <p>2. Маркетинговый анализ - это:</p> <p>а) Один из этапов анализа;</p> <p>б) Объект анализа;</p> <p>в) Задача анализа;</p> <p>г) Нет правильного ответа</p>																															
<b>Умение</b> проводить анализ эффективности реализации экономических проектов; анализировать риски проекта	<p>Задание 1.</p> <p>Дайте экспертную оценку инвестиционного климата в сфере ЖКХ и благоустройства «Старой» Москвы, «Новой» Москвы и Московской области (оценка дается по положительным и отрицательным факторам влияния на инвестиционный климат региона по 10-балльной системе).</p> <p>Таблица 1 Экспертная оценка инвестиционного климата</p> <table><tr><th rowspan="2">Факторы инвестиционного климата</th><th colspan="3">Регион</th></tr><tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th></tr><tr><td colspan="4">Положительные факторы (складываются)</td></tr><tr><td>1. Наличие природных ресурсов</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2. Низкая зарплата</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3. Низкая зарплата (дешевая рабочая сила)</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4. Большой (емкий) рынок</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5. Допуск инвесторов к приватизации</td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	Факторы инвестиционного климата	Регион			1	2	3	Положительные факторы (складываются)				1. Наличие природных ресурсов				2. Низкая зарплата				3. Низкая зарплата (дешевая рабочая сила)				4. Большой (емкий) рынок				5. Допуск инвесторов к приватизации			
Факторы инвестиционного климата	Регион																															
	1	2	3																													
Положительные факторы (складываются)																																
1. Наличие природных ресурсов																																
2. Низкая зарплата																																
3. Низкая зарплата (дешевая рабочая сила)																																
4. Большой (емкий) рынок																																
5. Допуск инвесторов к приватизации																																

	6. Слабая конкуренция на рынке			
	7. Выполнение экологических стандартов			
	Итого:			
	Отрицательные факторы (вычитаются)			
	1. Экономическая нестабильность			
	2. Социальная нестабильность			
	3. Правовая нестабильность			
	4. Слабая рыночная инфраструктура			
	5. Слабое информационное обеспечение инвесторов			
	6. Бюрократизация власти			
	7. Рэкет, преступность и т.п.			
	Итого:			
	ВСЕГО			
	Расшифровка			
	№1 – ЖКХ «старой» Москвы			
	№2 – ЖКХ «новой» Москвы			
	№3 – ЖКХ Московской области			
	Задание 2.			
	1. Риск в проектах – это:			
	а) вероятность технических аварий в рамках проекта;			
б) все, что может негативно повлиять на достижение целей проекта в рамках строго определенного временного промежутка;				
в) неблагоприятное событие, влекущее за собой убыток в проекте;				
г) вероятность провала реализации проекта;				
д) неопределенное событие или условие, наступление которого отрицательно или положительно сказывается на таких параметрах проекта, как содержание, расписание, стоимость и качество.				
2. Управление риском в проектах – это:				
а) отказ от рискованного проекта;				
б) систематический процесс идентификации, анализа и реагирования на проектные риски;				
в) комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, принятие проектного риска или уход от него;				
г) комплекс мероприятий, направленных на подготовку к реализации риска в проекте;				
д) комплекс мер, направленных на снижение вероятности реализации проектного риска.				
<b>ПКН-7</b> - Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию				
<b>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</b>				
Знание основных концепций управления изменениями в сфере продаж; опыта успешного внедрения проектов по организационному изменению	Задание 1.			
	1. Типология видов организационных изменений.... а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений; б) имеет практическое и теоретическое значение; в) представляет интерес для студентов; г) представляет интерес для ученых;			

	<p>2. К факторам, вызывающим необходимость изменений, относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) низкий профессионализм персонала;</li> <li>б) внешние и внутренние;</li> <li>в) внешние, внутренние, психологические;</li> <li>г) логические, социологические, психологические;</li> </ul> <p>Задание 2.</p> <p>Ответьте на контрольные вопросы и задания:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие ресурсы лежат в основе развития современной экономики?</li> <li>2. Сопоставьте интеллектуальные ресурсы с и выделите сходства и различия.</li> <li>3. Сравните индустриальный и информационный этапы развития общества.</li> <li>4. Каковы свойства знаний как экономического ресурса?</li> <li>5. Назовите характерные черты экономики знаний.</li> <li>6. Чем отличается информация от данных?</li> <li>7. Чем отличаются знания от информации?</li> <li>8. Опишите процесс получения знаний</li> </ol>
<p><b>Умение</b> управлять новой информацией и знаниями; применять принципы организационного построения системы управления продажами</p>	<p>Задание 1.</p> <p>Кейс «Модернизация отдела продаж»</p> <p>Вы возглавили отдел продаж компании, которая уже давно работает на рынке и имеет сформированный отдел продаж, в котором есть три сотрудника. Один из них работает с 70% клиентов компании, второй – с 20%, а третий – с 10%. Результаты продаж выше всего у второго сотрудника (50% от общего объема), а хуже всего у третьего (10%). При этом у первого сотрудника больше всего новых клиентов (70% всех новых клиентов в компанию привлекает именно он), в то время как третий вообще не работает с новыми клиентами.</p> <p>Для руководства компании очевидно, что данный коллектив продавцов мог быть добиваться более высоких результатов, и оно поставило данную задачу перед Вами с условием, что Вы не будете резко менять сложившиеся правила работы, перераспределять клиентов между продавцами и переквалифицировать продавцов по этапам продажи – сейчас они все занимаются работой с клиентом от первого звонка до отгрузки продукции.</p> <p>Требуется ответить на следующие вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие возможности улучшения видите Вы в данной ситуации?</li> <li>2. Установление каких нормативов помогло бы в перспективе улучшить результаты работы каждого продавца и отдела продаж в целом?</li> </ol>
<p><b>2. Анализирует качество управления организацией.</b></p>	
<p><b>Знание</b> основных понятий и категории качества, требований к результатам управления качеством организацией</p>	<p>Задание 1</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принцип «Организация, ориентированная на потребителя» означает: <ul style="list-style-type: none"> <li>а) что организация должна понимать и выполнять требования потребителей;</li> <li>б) что организация должна выпускать современную эффективную продукцию;</li> </ul> </li> </ol>

	<p>в) что организация должна устанавливать тесные связи с потребителями своей продукции;</p> <p>2. Составной частью механизма управления качеством продукции является:</p> <p>а) политика предприятия в области новой продукции;</p> <p>б) система менеджмента качества;</p> <p>в) система контроля качества продукции;</p> <p>3. Политика предприятия в области качества формируется:</p> <p>а) руководством предприятия;</p> <p>б) Советом директоров предприятия;</p> <p>в) Нанятым квалифицированным менеджером</p>
<p><b>Умение</b> применять методику оценки эффективности использования ресурсов организации; принимать управленческие решения в области качества и оценивать их эффективность</p>	<p>Задание 1.</p> <p>Составьте последовательность оценки эффективности использования ресурсов организации</p> <p>Задание 2.</p> <p>Ответьте на контрольные вопросы и задания</p> <p>1. Что Вы понимаете под показателем качества?</p> <p>2. По каким признакам классифицируют показатели качества?</p> <p>3. Что такое единичный, комплексный, оптимальный и интегральный показатель качества?</p> <p>4. Дайте характеристику эргономическим, функциональным показателям качества, показателям надежности.</p>
<p><b>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</b></p>	
<p><b>Знание</b> методологии кросскультурного анализа; особенности и тенденции развития международной маркетинговой среды</p>	<p>Задание 1.</p> <p>1. Какой культуре присущи такие черты как индивидуализм, эгалитаризм, прямолинейность:</p> <p>+ а) западной деловой культуре;</p> <p>б) восточной деловой культуре;</p> <p>2. Национальная культура определяется:</p> <p>а) определенными видами культур (горизонтальными и вертикальными корпоративными культурами, бюрократическими, управленческими, техническими культурами);</p> <p>б) историей, ценностями, установками, убеждениями, нормами, обычаями, языком, религией;</p> <p>в) отношением людей к природе, соотношением индивидуализма и коллективизма, отношением к времени, к действию, к формальностям;</p> <p>г) особенностями корпоративных структур и систем управления</p> <p>Задание 1.</p> <p>Дайте характеристику корпоративной культуры и покажите ее связь с эффективностью профессиональной деятельности в организациях разного типа.</p>
<p><b>Умение</b> проводить кросскультурный анализ</p>	<p>Задание 1.</p> <p>КЕЙС. «Изменение структуры: соединить несоединимое»</p> <p>В крупном риэлтерском холдинге есть два отдела: первый по продаже участков в Курской области - им руководит Герман Завиляйко, а второй по продаже участков в</p>

	<p>Ивановской области – им руководит Михаил Степанов. Под началом Завиляйко работает шесть специалистов, но продажи идут из рук вон плохо, отдел часто не выполняет план, при том, что земля в этом районе относительно дешевая. У Степанова же только один подчиненный, но при этом дела идут отлично, участки уходят как горячие пирожки, хотя цены в этом районе раза в два выше, чем в Курской области. Понятно, что основной доход компании приносит отдел Степанова.</p> <p>В связи с плохими экономическими показателями генеральный директор компании был уволен, а на его место назначен бывший финансовый директор компании. Тщательно проанализировав работу обоих отделов, он решил их объединить. Но вот дилемма – кого назначить руководителем? После разговора с руководителями отделов стало понятно следующее: если назначить Завиляйко, уйдет Степанов вместе с клиентами и деньгами, а если назначить Степанова - он потребует увольнения сотрудников Курского отдела, поскольку считает их неэффективными работниками. Генеральный директор обратился за помощью к HR-у компании – Наталье Безымянной. Безымянная промучилась три месяца, уговаривая то одного, то другого уступить руководящее место, но так ничего и не добилась. И Завиляйко, и Степанов были непреклонны.</p> <p>Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?</p> <p>Задание 2.</p> <p>На производственном предприятии принято решение об установке нового высокоэффективного оборудования с программным управлением. Руководство предприятия предполагает возможное сопротивление изменению группы ведущих специалистов и квалифицированных рабочих.</p> <p>Предложите методы преодоления сопротивления для снижения социальной напряженности.</p>
<b>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений</b>	
<b>Знание</b> опыта ведущих отечественных и зарубежных компаний в области управления деятельностью; методов анализа при принятии управленческих решений	<p>Задание 1</p> <p>1. Альтернатива – это ...</p> <p>а) один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений;</p> <p>б) вариант действий ЛПР (лица, принимающего решения);</p> <p>в) способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора;</p> <p>2. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...</p> <p>а) носят индивидуальный характер;</p> <p>б) протекают в паритетных группах;</p> <p>в) протекают в иерархических группах;</p> <p>3. Под эффективностью управленческого решения понимается ...</p> <p>а) результат, полученный от реализации решения;</p> <p>б) разность между полученным эффектом и затратами на</p>

	<p>реализацию решения;</p> <p>в) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление;</p> <p>г) достижение поставленной цели</p> <p>Задание 2.</p> <p>Ответьте на контрольные вопросы:</p> <p>1. Какие решения принимаются на рутинном уровне?</p> <p>2. Какие решения принимаются на адаптационном уровне?</p> <p>3. Какие решения принимаются на инновационном уровне?</p>
<p><b>Умение</b> использовать методы анализа в соответствии с поставленной задачей;</p> <p>применять типы управленческих решений в соответствии с поставленными задачами</p>	<p>Задания 1.</p> <p>Российская торговая компания ОАО «Нефтехим» с 2005 г. занимается реализацией на внутреннем рынке минеральных удобрений и продуктов нефтехимии. В компании работают 986 человек. У поставщиков этой продукции появилась возможность увеличить производство удобрений на 60%. Они попросили компанию ОАО «Нефтехим» соответственно увеличить реализацию этого товара.</p> <p>Руководство компании было заинтересовано таким предложением и создало группу для его детальной проработки. Группа специалистов провела маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими являются Курская и Воронежская области, Краснодарский и Ставропольский края. Руководство ОАО «Нефтехим» запланировало создать сеть филиалов в данных регионах по продвижению удобрений. Данное УР было одобрено советом директоров и через некоторое время реализовано. Через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убытков большинства филиалов. Основная причина этих убытков заключалась в плохой информированности филиалов о времени и наименовании поступающих в их адрес удобрений. В результате ожиданий акционеров относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом.</p> <p>Вопросы:</p> <p>Какой порядок подготовки УР (этапы) был реализован в компании ОАО «Нефтехим»?</p> <p>Какие рекомендации можно предложить компании для подготовки эффективного УР?</p>

### Методические материалы, определяющие процедуры оценивания сформированности компетенций

Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов:

1. Приказ от 23.03.2017 № 0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины утверждены Приказом Финансового университета от 10.04.2014 №0611/о «Об утверждении Положений о реферате, эссе, контрольной работе, домашнем творческом задании студента по дисциплине (модулю)» и представлены на портале.

### Целевая установка по формированию обучаемым компетенциям

Компетенции, формируемые у обучаемых	Содержание методики
<b>ПК-2</b> - Способность разрабатывать систему управления цепями и запасами	<p>Формами текущего контроля знаний обучающихся являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий дискуссионных вопросов и докладов по темам дисциплины;</li> <li>- решение кейсов (практических ситуаций) и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы и интерпретировать полученные результаты, вносить рекомендации и принимать грамотные и корректные решения;</li> </ul>
<b>ПКН-3</b> - Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обсуждение докладов (минипефератов), положений и требований законодательных, правовых и нормативных актов в контексте формирования маркетинговых исследований финансовой сферы экономики. Теоретическую интерпретацию и аргументацию в ходе решения кейсовых заданий следует обязательно сопровождать пояснениями, обобщениями, выводами и рекомендациями.</li> </ul> <p><b>Типовой алгоритм работы студентов по теме дисциплины:</b></p>
<b>ПКН-7</b> - Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучить теоретический материал по проблемам темы.</li> <li>2. Самостоятельно подготовить ответы на вопросы, содержащие которых является логика выступлений.</li> <li>3. Разработать сценарий выступления и презентацию (текст и видеоряд) с использованием аргументации и визуализации, гиперссылок и интерактивности со студенческой аудиторией.</li> <li>4. Апробовать (продемонстрировать ее студенческой аудитории) и защитить (ответить на вопросы преподавателя и студентов) презентацию, по разработанному сценарию.</li> </ol> <p>При выполнении исследовательского проекта важно ориентироваться на теорию и практику, рассмотренные на лекции.</p>

## **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений**

Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий тем по определенным проблемам развития организации;
- решение задач, тестов, разбор деловых ситуаций, сюжетов и кейс – стадии и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные организационные решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- участи в дискуссии по проблемным темам дисциплины;
- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

№	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре (текущий контроль)	40
2.	Работа в семестре (текущий контроль)	60
ИТОГО:		100

Оценка по 100 – бальной шкале проводится в соответствии с нормативными документами вуза.

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» и приказы филиалов по данному вопросу.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

*Основная литература:*

1. Лукич, Р. М. Управление продажами / Лукич Р.М. – М.: Альпина Пабл., 2016. - 212 с.: ISBN 978-5-9614-2243-6. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/product/926064>

*Дополнительная литература:*

2. Бармашов, К.С. Управление продажами: монография / Бармашов К.С. — М.: Русайнс, 2020. — 158 с. — ISBN 978-5-4365-2331-6. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://book.ru/book/934923>.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. О рекламе: [Интернет-сайт]. - URL: [www.advertology.ru](http://www.advertology.ru).

2. Проблемная информация по маркетингу: [Сайт]. - URL: [www.marketing.ru](http://www.marketing.ru).
3. Федеральная служба государственной статистики: [Официальный сайт]. - URL: [www.gks.ru](http://www.gks.ru).
4. Википедия: [Сайт]. - URL: [www.wikipedia.ru](http://www.wikipedia.ru).

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Самостоятельная работа, являясь обязательной частью учебной деятельности, направлена на повышение активности студентов по всем направлениям профессиональной подготовки.

Самостоятельная работа выполняет ряд важных функций: способствует усвоению знаний, формированию умений, навыков и компетенций; расширяет кругозор и усиливает потребность в самообразовании, развивает познавательные и творческие способности личности.

Самостоятельная работа студентов осуществляется во внеаудиторное время и способствует выработке навыков планирования и организации рабочего времени.

Основные формы внеаудиторной самостоятельной работы студентов - изучение учебного материала, вынесенного на самостоятельную проработку; подготовка к лекциям и выполнение домашних заданий к семинарским занятиям; подбор и изучение специальной литературы; выполнение докладов и презентаций; решение тестов, задач; выполнение индивидуальных заданий, написание научных статей; подготовка к экзамену.

Данные виды самостоятельной работы вовлекают студентов в учебный процесс, способствуют развитию критического мышления и умению работать в группе.

Задания для внеаудиторной самостоятельной работы студента разграничены по темам дисциплины, их объем определен часами, отведенными рабочей программой; задания приведены в параграфе 3.1. «Формы внеаудиторной самостоятельной работы».

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения эссе.

Обучение по дисциплине «Управление продажами» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические занятия) и самостоятельной работы. Практические занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Курс предполагает широкое использование интерактивных методов обучения. Для проведения практических занятий активно используются методы работы в малых группах, вовлечение в индивидуальную работу.

При реализации дисциплины «Управление продажами» используются следующие *интерактивные* формы проведения занятий:

- круглый стол (научная дискуссия);

- метод проектов;
- работа в малых группах.

**«Круглый стол»** организуется следующим образом:

- 1) преподавателем формулируются вопросы, обсуждение которых позволит всесторонне рассмотреть проблему;
- 2) вопросы распределяются по подгруппам и раздаются участникам для целенаправленной подготовки;
- 3) в ходе занятия вопросы раскрываются в определенной последовательности;
- 4) выступления специально подготовленных студентов обсуждаются и дополняются. Задаются вопросы, учащиеся высказывают свои мнения, спорят, обосновывают свою точку зрения.

**«Научная дискуссия»**, как особая форма всестороннего обсуждения спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре, реализуется как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставление информации, идей, мнений, предложений. Целью проведения дискуссии в этом случае является обучение, тренинг, изменение установок, стимулирование творчества и др. В проведении дискуссии используются различные организационные методики:

- *Методика «вопрос – ответ»* – разновидность простого собеседования; отличие состоит в том, что применяется определённая форма постановки вопросов для собеседования с участниками дискуссии-диалога.

- *Методика «лабиринта»* или метод последовательного обсуждения - своеобразная шаговая процедура, в которой каждый последующий шаг делается другим участником. Обсуждению подлежат все решения, даже неверные (тупиковые).

- *Методика «эстафеты»* – каждый заканчивающий выступление участник передает слово тому, кому считает нужным.

- *Свободно плавающая дискуссия* - когда группа к результату не приходит, но активность продолжается за рамками занятия. В основе такой процедуры групповой работы лежит «эффект Б.В. Зейгарник», характеризующийся высоким качеством запоминания незавершенных действий, когда участники продолжают «домысливать» наедине идеи, которые оказались незавершенными.

В основе «круглого стола» в форме **«дебатов»** организуемое как свободное высказывание, обмен мнениями по предложенному аспирантами тематическому тезису, эта форма «круглого стола» посвящена получению однозначного ответа на поставленный вопрос – «да» или «нет». Причем одна группа – утверждающие - является сторонниками положительного ответа, а другая группа – отрицающие – сторонниками отрицательного. Внутри каждой из групп могут образовываться 2 подгруппы, одна подгруппа – подбирает аргументы, а вторая – разрабатывает контраргументы. Участники дебатов приводят примеры, факты, аргументируют, логично доказывают, поясняют, дают информацию и т.д. Процедура дебатов не допускает личностных оценок,

эмоциональных проявлений. Обсуждается тема, а не отношение к ней отдельных участников.

**Разбор ситуации** – это изложение гипотетической ситуации, которое используется для анализа и обсуждения. Этот метод стимулирует дискуссии и обсуждения в группах, совместные поиски новых путей работы. Метод используется для обсуждения различных проблем, с которыми в типовой ситуации сталкиваются практически все гражданские служащие, и развивает навыки коллективной работы над разрешением и преодолением трудностей.

Этапы процесса: описание конкретной ситуации, детальное ознакомление с ситуацией; формулирование проблемы, которую надо разрешить и вопросов для обсуждения, подготовка к обсуждению и поиск путей решения проблемы; изложение подготовленных предложений или вариантов ответов на вопросы; обсуждение предложенных вариантов решений; обобщение результатов занятий и подведение итогов.

**Кейс-метод** – это способ рассмотреть реальную экономическую (управленческую) ситуацию. Предполагает анализ информации в изучаемом объекте, постановку проблемы, поиск решений, составление (отбор) предлагаемых путей решения проблемы, формирование цели в виде программы (действий). Данный метод привязывает дискуссию к реальным фактам, с которыми участникам игры в той или иной мере доведется иметь дело на практике. Деловая игра позволяет аспирантам осмыслить механизм и средство решения актуальных проблем, попробовать себя в роли менеджера, руководителя, ответственного за принятие решений. Кейс-метод не ограничивается лишь совместным обсуждением проблемы в учебной аудитории, предполагает реализацию следующих шагов:

- индивидуальную подготовку участников к обсуждению конкретной ситуации (сбор информации) по обсуждаемой проблеме;
- предварительное неформальное обсуждение кейс-ситуации в активной группе однокурсников;
- кейс-обсуждение под руководством преподавателя.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

- 1) Продукты компании Microsoft, включая ОС Windows 7 и Office 2010 (лицензионный договор №0373100015716000433-0006932-01 от 02.08.2016)
- 2) Антивирусная защита ESET NOD32 (лицензия № EAV-0164094295 от 02.08.2016)

### **11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:**

1) Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Регистрационный номер клиента 48-70740-000695, договор об оказании информационных услуг №2235/1 от 01.09.2008 г.)

2) Справочно-правовая система КонсультантПлюс (Регистрационный номер клиента 514389, договор об информационной поддержке №52/15 от 17.11.2015)

3) Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru> (доступ свободный).

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не используются.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

<b>Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы</b>
Учебная мультимедийная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации
398050, Липецкая область, г. Липецк, ул. Интернациональная, 12Б, ауд. 410, 4 этаж