

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(Финуниверситет)
Липецкий филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Липецкого филиала
Финуниверситета

Нестерова Н.Н.



«27» мая 2025 г.

Т.В. Башлыков

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ БИЗНЕСА

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

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

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

Липецк 2025

1. Наименование дисциплины

Современные модели бизнеса

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Дисциплина «Современные модели бизнеса» обеспечивает инструментарий формирования следующих профессиональных компетенций направления:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, знания и умения), соотнесенные с компетенциями
ПК-1	Способность управлять производственной деятельностью с использованием информационной среды организации	1. Демонстрирует организацию работы по стратегическому и тактическому планированию деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации направленному на определение пропорций развития производства, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, выявление и использование резервов производства.	Знать: особенности применения информационных технологий при осуществлении бизнес-процессов в ходе управления проектами Уметь: анализировать информацию о бизнес-процессах подразделений организации в ходе управления проектами
		2. Анализирует показатели деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления, разрабатывает	Знать: методических подходов к определению индикаторов и показателей системы процессного управления организации Уметь: применять методический инструментарий для разработки системы процессного управления организации.

		рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий.	
		3. Ставит задачи тактического планирования и организации производства, решаемые помощью вычислительной техники определяет возможности использования готовых проектов, алгоритмов и пакетов прикладных программ. позволяющих создавать экономически обоснованные системы обработки плановой информации.	<p>Знать: методические подходы к реализации тактического планирования и организации производства</p> <p>Уметь: создавать экономически обоснованные системы обработки плановой информации</p>
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>Знать: - 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.</p> <p>Уметь: - 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.</p>

		2. Разрабатывает предложения по адаптации и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производства.	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - передовой отечественный и зарубежный опыт в области тактического планирования производства. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать предложения по адаптации и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производства.
		3. Обеспечивает создание качественной нормативно-методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - нормативно-методическую базу планирования и проведения комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание качественной нормативно-методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления
ПКН-6	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций	1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> порядок планирования и реализации процессов проектов стратегических изменений. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> реализовать процесс планирования проекта стратегических изменений и умело приступать к его выполнению
		2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> методы технико-экономической оценки инновационных проектов. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> обосновывать инновационные проекты на основе различных методов оценки.
		3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> особенности реализации проектов в условиях изменений; правила и алгоритмы построения организационно-технологических моделей проекта в различных условиях, в том числе в условиях изменений. <p>Уметь:</p>

			осуществлять планирование проекта в различных условиях, в том числе в условиях изменений
		4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.	Знать: Методы анализа бизнес-процессов по организации управления проектами. Уметь: Разрабатывать мероприятия по анализу и совершенствованию бизнес-процессов по организации управления проектами.

Указанные компетенции формируются поэтапно:

1. Формирование и развитие теоретических знаний, предусмотренных указанными компетенциями (лекционные занятия, самостоятельная работа студентов).

2. Приобретение и развитие практических умений, предусмотренных компетенциями (семинары, самостоятельная работа студентов).

3. Достижение студентами компетенции – результата обучения в ходе решения кейсов (конкретных практических ситуационных заданий), групповой дискуссии на семинарах, выполнения контрольной работы и успешной сдачи экзамена.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные модели бизнеса» относится к блоку дисциплин по выбору, углубляющих освоение программы магистратуры, 7 модуля программы магистратуры «Производственный менеджмент и управление бизнес-процессами» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Знания, умения, навыки, полученные обучающимися в ходе освоения дисциплины, могут быть использованы в ходе прохождения производственной практики и Государственной итоговой аттестации.

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

Направление подготовки «Менеджмент», направленность программы «Менеджмент в производстве и цифровой экономике» (заочная)

Вид учебной работы по дисциплине	Часы:	
	Всего	Модуль 5
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	16	16
Лекции	4	4
Семинары, практические занятия	12	12

<i>Самостоятельная работа</i>	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. Тенденции развития современного предпринимательства

Сущность современного предпринимательства. Источники идей по развитию современного бизнеса. Виды и сферы деятельности современного бизнеса. Инфраструктура современного бизнеса. Организационные структуры современного предпринимательства. Алгоритмы создания современных бизнес моделей. Интеллектуальная собственность как одна из основ современных моделей бизнеса.

Тема 2. Создание современного бизнес продукта.

Жизненный цикл современного бизнес продукта. Выведение современного бизнес продукта на рынок. Маркетинг современного бизнес продукта. Интеллектуальная и промышленная собственность, их сущность. Специфика рынка современных бизнес продуктов. Оценка конкурентоспособности современных бизнес продуктов. Анализ деятельности организаций, создающих современный бизнес продукт.

Тема 3. Инновационная компании, как средство реализации современных бизнес моделей.

Выбор организационно-правовой формы и порядок государственной регистрации инновационной предпринимательской организации. Особенности создания инновационной компании. Организационная культура инновационной компании.

Тема 4. Управление разработкой современных моделей бизнеса.

Инновационные и инвестиционные проекты. Методика разработки инновационного проекта. Источники инвестиционных ресурсов инновационного проекта. Методика оценки эффективности проекта. Формы и источники финансирования инноваций. Бюджетное финансирование и кредитование инноваций, условия их предоставления. Собственные источники финансирования инноваций. Венчурное финансирование инновационных проектов. Специфические формы финансирования инноваций.

Тема 5. Управление рисками в современных моделях бизнеса

Необходимость оценки эффективности инноваций и их экспертиза. Виды эффекта и принципы расчета эффективности инновационных проектов. Оценка эффективности инвестиционно-инновационных проектов. Учет инфляции и риска. Методы оценки рыночной стоимости объектов интеллектуальной собственности. Характеристика и виды рисков в инновационной деятельности. Инструменты и механизмы снижения риска в современных моделях бизнеса. Основные методы предупреждения и снижения риска в современных моделях бизнеса.

5.2. Учебно-тематический план

38.04.02 «Менеджмент» профиль: «Проектный менеджмент» (очная/заочная формы обучения)

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Трудоемкость в часах (очная форма обучения)						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Само- стояте- льная работа	
			Об- щая	Лек- ции	Семинары /практич. занятия	Занятия в интеракт. форме*		
1	Тема 1. Тенденции развития современного предпринимател ьства	18	2	1	1	-	16	Доклады, Презентации. Тестирование.
2	Тема 2. Создание современного бизнес продукта	18	2	-	2	2	16	Научная дискуссия. Доклады. Презентации. Решение практических задач.
3	Тема 3. Инновационная компании, как средство реализации современных бизнес моделей	36	6	2	4	2	30	Решение практических задач, тестирование.
4	Тема 4. Управление разработкой современных моделей бизнеса	18	2	-	2	2	16	Дискуссия. Решение практических ситуаций.
5	Тема 5. Управление рисками в современных моделях бизнеса	18	4	1	3	-	14	Доклады. Презентации. Решение практических задач.
	Зачет							Контрольная работа
Итого		108/108	16	4	12	6	92	

5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
<p>Тема 1. Тенденции развития современного предпринимательства <i>Семинар 1</i> Влияние инноваций на развитие современных моделей бизнеса</p>	<p>1. Структура и содержание инновационного процесса: основные подходы. 2. Современные концепции инновационного развития. 3. Современные понятия инноваций, инновационной деятельности и инновационной организации. 4. Идентификация и классификация инноваций.</p> <p>Рекомендуемые источники: 1-7</p>	<p>Контроль усвоения знаний, формирование умений по теме лекции. Устные выступления и групповая дискуссия по докладам студентов.</p>
<p>Тема 2. Создание современного бизнес продукта <i>Семинар 2</i> Семинар 2. Разработка инновационных продуктов и проектов предприятия</p>	<p>1. Основные этапы инновационного процесса: зарождение, освоение, диффузия, рутинизация. 2. Факторы, влияющие на развитие инновационного процесса. 3. Процесс создания нового товара. 4. Маркетинговое сопровождение инновационных продуктов.</p> <p>Рекомендуемые источники: 1-7</p>	<p>Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.</p>
<p>Тема 3. Инновационная компания, как средство реализации современных бизнес моделей <i>Семинар 3.1</i> Организация инновационной компании</p> <p><i>Семинар 3.2</i> Особенности управления инновационными предприятиями</p>	<p>1. Организационная структура инновационной компании. 2. Структура управления. 3. Структура персонала. 4. Производственная структура</p> <p>Рекомендуемые источники: 1-7</p> <p>1. Специфика применения различных организационных структур инновационного предприятия. 2. Дивизионная структура в управлении инновационным предприятием. 3. Функциональная структура в процессе управления инновационным предприятием. 4. Матричная структура в процессе управления инновационным предприятием. 5. Проектная структура в процессе управления инновационным предприятием.</p>	<p>Устные выступления и групповая дискуссия по докладам студентов. Выполнение практических заданий. Тестирование.</p>

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
	Рекомендуемые источники: 1-7	
Тема 4. Управление разработкой современных моделей бизнеса Семинар 5. Стратегии эффективного роста. Современные модели.	1. Стратегии прибыльного роста. Модели DE McKinsey и MACS и их вклад в стратегический анализ диверсифицированных компаний. 2. Модель трех горизонтов роста. 3. Примеры нестабильных моделей роста. 4. Изучение опыта успешных зарубежных компаний по созданию стратегической лестницы роста. Рекомендуемые источники: 1-7	Решение практических ситуаций и задач с последующей групповой дискуссией
Тема 5. Управление рисками в современных моделях бизнеса Семинар 6. Теория и практика управления рисками.	1. Методы определения и оценки риска. 2. Организация управления рисками. 3. Практика построения систем управления. 4. Развитие моделей и методов управления риском. Рекомендуемые источники: 1-7	Выступление студентов с докладами. Дискуссия по вопросам семинарского занятия. Устные выступления и групповая дискуссия по докладам студентов. Выполнение практических заданий.

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

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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Тенденции развития современного предпринимательства	1. Какие причины способствуют распространению инновации? 2. Приведите примеры инноваций, согласно классификации А.А. Трифиловой. 3. Является ли инновационная составляющая обязательной для предпринимательской деятельности?	Изучение основных вопросов темы. Подготовка к обсуждению актуальных вопросов, обозначенных преподавателем. Сбор материала для подготовки к семинару. Работа с учебной литературой.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 2. Создание современного бизнес продукта	1. В чем отличие промышленного образца от полезной модели? 2. Информационные источники, из которых можно получить информацию об изобретениях. 3. Какими нормативными правовыми документами определяется порядок регистрации прав на интеллектуальную собственность?	Изучение основных вопросов темы. Подготовка к обсуждению актуальных вопросов, обозначенных преподавателем. Сбор материала для подготовки к семинару и написанию контрольной работы.
Тема 3. Инновационная компания, как средство реализации современных бизнес моделей	1. Выбор наиболее приемлемой формы инновационного предприятия. 2. Особенности инновационных предприятий 3. Специфика инновационного предпринимательства	Разбор теоретических вопросов по теме занятия, работа с учебной и справочной литературой, подготовка докладов, презентаций, подготовка к решению практических задач. Решение тестовых заданий
Тема 4. Управление разработкой современных моделей бизнеса	1. Особенности вывода научно-технической разработки на мировой рынок. 2. Анализ основных трудностей, с которыми может столкнуться компания при коммерциализации научно-технических разработок. 3. Особенности бизнес-процесса вывода научно-технической разработки на рынок 4. Основные признаки инновационных компаний. 5. Стимулы инновационной деятельности можно предложить для сотрудников компаний.	Работа с учебной и справочной литературой, подготовка докладов, презентаций, подготовка к решению практических задач.
Тема 5. Управление рисками в современных моделях бизнеса	1. Известные инструменты, которые можно использовать для выявления рисков. 2. Примеры рисков, возникающих в различных видах инновационных проектов. 3. Какие способы снижения рисков могут применяться при реализации инновационных проектов?	Разбор теоретических вопросов по теме занятия, работа с учебной и справочной литературой, подготовка докладов, презентаций, подготовка к решению практико-ориентированных задач и тестированию.

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

В соответствии с учебным планом в течение 7 модуля обучения студентам в рамках изучения материала по дисциплине: «Современные модели бизнеса» необходимо подготовить контрольную работу.

Примерные теоретические вопросы контрольной работы:

1. Основные элементы бизнес-модели.
2. Факторы внешней среды и их влияние на бизнес-модель компании.
3. Инновационные стратегии и инновационные бизнес-модели.
4. Инновационные стратегии «алого океана» и «голубого океана».
5. Классическая стратегия М. Портера лидерства в издержках, дифференциации и фокусирования?
6. Каким образом осуществляется контроль издержек в инновации ценности?
7. Модель четырех действий.
9. Концепция подрывных инноваций по К. Кристенсену.
10. Факторы появления подрывных инноваций.
11. Информационные системы: развитие, виды, характеристика.
12. Сущность и основные элементы компетентностной («3D») бизнес-модели предприятия.
13. Концепции совершенствования бизнес-процессов.
14. Инструменты управления качеством бизнес-процессов.
15. Современная методология формирования бизнес-процессов.
16. Оценка эффективности управления бизнес-процессами.
17. Проблемы моделирования бизнес-процессов управления.
18. Современные стратегии управления стоимостью компании.
19. Оценка многопрофильных компаний.
20. Современные методы управления стоимостью предприятия.

Тестовые задания по дисциплине «Современные модели бизнеса»

Вопрос 1. Анализ соотношения между совокупным доходом и совокупными издержками с целью определения прибыльности при различных уровнях производства – это:

- а) анализ безубыточности
- б) анализ возможностей производства и сбыта
- в) анализ деятельности предприятия.
- г) анализ среды

Вопрос 2. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на:

- а) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности
- б) оценку конкурентоспособности предприятия
- в) создание и использование инструментария, позволяющего найти лучшее сочетание цены продукта, объема его выпуска и реально планируемых продаж
- г) характеристику платежеспособности предприятия

Вопрос 3. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на:

- а) выработку политики увеличения и рационального распределения прибыли
- б) определение политики предприятия в расширении производства
- в) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности
- г) формирование политики в области ценных бумаг

Вопрос 4. Бизнес-план имеет следующие два направления:

- а) внутреннее и внешнее
- б) долгосрочное и краткосрочное
- в) стратегическое и тактическое.
- г) техническое и экономическое

Вопрос 5. В чем состоит основная цель разработки инвестиционного проекта:

- а) выбор оптимального варианта технического перевооружения предприятия
- б) обоснование технической возможности и целесообразности создания объекта предпринимательской деятельности
- в) получение прибыли при вложении капитала в объект предпринимательской деятельности
- г) проведение финансового оздоровления

Вопрос 6. Для предпринимателя, который знает, что он действует на стабильном и насыщенном рынке, лучшим решением будет направить свои маркетинговые усилия на:

- а) избирательный (специфический) спрос
- б) общие потребности (общий спрос)
- в) первичный спрос
- г) потенциальный спрос

Вопрос 7. Достаточный бизнес-план содержит:

- а) все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты по альтернативным вариантам
- б) все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы
- в) краткие выводы по каждому разделу без обоснования и расчетов
- г) все ответы верны

Вопрос 8. Емкость рынка – это:

- а) объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени
- б) территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия
- в) удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж товаров (услуг) на данном рынке
- г) все ответы верны

Вопрос 9. Если фирма рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня – эта область риска называется, как:

- а) критического
- б) минимального
- в) недопустимого
- г) повышенного

Вопрос 10. Изъятие существующих продуктов из производственной программы предприятия; прекращение производства товара; вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность на рынке и спрос – это...

- а) вариация имиджа товара
- б) вариация товара
- в) конкурентоспособность товара
- г) элиминация

Вопрос 11. Инновационные бизнес-проекты классифицируются следующим образом:

- а) социальные, организационные, коммерческие
- б) технические, коммерческие, социальные
- в) экономические, социальные, организационные
- г) нет верного варианта

Вопрос 12. Используя модель Альтмана можно спрогнозировать банкротство на один год можно с точностью до (значение в процентах):

- а) 50
- б) 60
- в) 75
- г) 90

Вопрос 13. Источниками инвестиций являются:

- а) ассигнование из бюджетов различных уровней, фондов поддержки предпринимательства
- б) иностранные инвестиции в форме финансового или иного участия в уставном капитале и в форме прямых вложений
- в) различные формы заемных средств
- г) все варианты верны

Вопрос 14. Какая группа факторов составляет основу для позиционирования продукта?

- а) восприятие продуктов потребителями
- б) намерение потребителей совершить покупку
- в) поведение покупателей после покупки
- г) поведение покупателей при покупке

Вопрос 15. Какая стратегия маркетинга требует от фирмы организации ее деятельности на нескольких сегментах со специально для них разработанными товарами и маркетинговыми программами...

- а) дифференцированного
- б) концентрированного
- в) недифференцированного
- г) поддерживающего

Вопрос 16. Какие отчетные документы предлагает финансовый анализ (укажите не менее 2-х вариантов ответов):

- а) SWOT-анализ
- б) балансовый отчет
- в) отчет о финансовых результатах
- г) отчет об источниках и исполнении фондов

Вопрос 19. Каким показателем характеризуется экономика, если инфляция в месяц составляет 11 %?

- а) галопирующей
- б) гиперинфляцией
- в) ползучей
- г) стандартной инфляцией

Вопрос 20. Какое из представленных определений инвестиционного проекта является верным:

- а) план вложения капитала в объекты предпринимательской деятельности с целью получения прибыли
- б) проектно-техническая документация по объему предпринимательской деятельности
- в) процесс, процедура, связанная с составлением плана маркетинга, с выбором стратегий маркетинга, нацеленных на рост объема продаж товара и максимизацию прибыли фирмы
- г) система технико-технологических, организационных, расчетно-финансовых и правовых материалов

Примерный перечень тестовых заданий:

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

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами 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;
- выполнение контрольной работы;
- аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа;
- выступление с докладом, использованием возможности презентации основных тем семинарских занятий.

Посредством дисциплины «Проектный менеджмент» формируются несколько компетенций, поэтому выводится средний (агрегированный) балл, который является оценкой уровня освоения дисциплины в экзаменационной сессии.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета, выставяемого студенту при условии сформированности у него по каждой (ПК-1, ПК-2, ПКН-6) 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:

$$K = \Sigma (\Sigma \text{ПКН-7} + \Sigma \text{ПКП-4}) / 2$$

Методика оценки уровня сформированности компетенций ПК-1, ПК-2, ПКН-6.

Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения, соотнесенные с компетенциями/ индикаторы достижения компетенции	Количество баллов
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.	Знать: - 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.	20 баллов
	Уметь: - 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.	20 баллов

2. Разрабатывает предложения по адаптации и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производства.	Знать: - передовой отечественный и зарубежный опыт в области тактического планирования производства.	15 баллов
	Уметь: - разрабатывать предложения по адаптации и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производства.	15 баллов
3. Обеспечивает создание качественной нормативно-методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления	Знать: - нормативно-методическую базу планирования и проведения комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления	15 баллов
	Уметь: - создание качественной нормативно-методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления	15 баллов
ПК-2 Способность управлять производственной деятельностью с использованием информационной среды организации		
	Знать:	20 баллов

1. Анализирует информацию о бизнес-процессах подразделений организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации.	особенности применения информационных технологий при осуществлении бизнес-процессов в ходе управления проектами	
	Уметь: анализировать информацию о бизнес-процессах подразделений организации в ходе управления проектами	20 баллов
2. Разрабатывает системы процессного управления организации.	Знать: методических подходов к определению индикаторов и показателей системы процессного управления организации	15 баллов
	Уметь: применять методический инструментарий для разработки системы процессного управления организации.	15 баллов
3. Осуществляет аудит и контроль системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации	Знать: методические подходы к реализации аудита и контроля системы процессного управления организации	15 баллов
	Уметь: осуществлять аудит и контроль системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям.	15 баллов
ПКН-6 Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций		
1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.	Знать: порядок планирования и реализации процессов проектов стратегических изменений.	10 баллов
	Уметь: реализовать процесс планирования проекта стратегических изменений и умело приступать к его о выполнению	10 баллов
2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.	Знать: методы технико-экономической оценки инновационных проектов.	15 баллов
	Уметь: обосновывать инновационные проекты на основе различных методов оценки.	15 баллов
3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях	Знания: особенности реализации проектов в условиях изменений; правила и алгоритмы построения организационно-технологических моделей проекта в	15 баллов

повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.	различных условиях, в том числе в условиях изменений.	
	Уметь: осуществлять планирование проекта в различных условиях, в том числе в условиях изменений.	15 баллов
4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.	Знать: Методы анализа бизнес-процессов по организации управления проектами.	10 баллов
	Уметь: Разрабатывать мероприятия по анализу и совершенствованию бизнес-процессов по организации управления проектами.	10 баллов

Типовые контрольные задания или иные материала, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций (знаний и умений) ПК-1, ПК-2, ПКН-6.

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

Тема 1. Тенденции развития современного предпринимательства

1. Сущность современного предпринимательства. Источники идей по развитию современного бизнеса.
2. Виды и сферы деятельности современного бизнеса. Инфраструктура современного бизнеса.
3. Алгоритмы создания современных бизнес моделей.
4. Интеллектуальная собственность как одна из основ современных моделей бизнеса.

Тема 2. Создание современного бизнес продукта.

5. Жизненный цикл современного бизнес продукта.
6. Выведение современного бизнес продукта на рынок. Маркетинг современного бизнес продукта.
7. Специфика рынка современных бизнес продуктов.
8. Оценка конкурентоспособности современных бизнес продуктов.
9. Анализ деятельности организаций, создающих современный бизнес продукт.

Тема 3. Инновационная компании, как средство реализации современных бизнес моделей.

10. Выбор организационно-правовой формы и порядок государственной регистрации инновационной предпринимательской организации.

11. Особенности создания инновационной компании.
12. Организационная культура инновационной компании.
13. Особенности вывода научно-технической разработки на мировой рынок.

14. Специфика применения различных организационных структур инновационного предприятия.

Тема 4. Управление разработкой современных моделей бизнеса.

15. Инновационные и инвестиционные проекты. Методика разработки инновационного проекта.

16. Источники инвестиционных ресурсов инновационного проекта.

17. Методика оценки эффективности проекта.

18. Бюджетное финансирование и кредитование инноваций, условия их предоставления.

19. Собственные источники финансирования инноваций. Венчурное финансирование инновационных проектов.

20. Специфические формы финансирования инноваций.

21. Проблемы коммерциализации разработок современных инновационных компаний.

Тема 5. Управление рисками в современных моделях бизнеса

22. Необходимость оценки эффективности инноваций и их экспертиза.

23. Виды эффекта и принципы расчета эффективности инновационных проектов.

24. Оценка эффективности инвестиционно-инновационных проектов. Учет инфляции и риска.

25. Методы оценки рыночной стоимости объектов интеллектуальной собственности.

26. Характеристика и виды рисков в инновационной деятельности.

27. Инструменты и механизмы снижения риска в современных моделях бизнеса.

Примеры практико-ориентированных (ситуационных) заданий

ПК - 1 Способность управлять производственной деятельностью с использованием информационной среды организации

Задания по проверке знаний:

Индикатор 1. Демонстрирует организацию работы по стратегическому и тактическому планированию деятельности структурных подразделений (отделов, цехов производственной организации направленному на определение пропорций развития производства, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, выявление и использование резервов производства.

Знать:

стратегическое и тактическое планирование деятельности структурных подразделений;

Тестовые задания

1. Процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно есть принцип:

- а) единства
- б) участия
- в) непрерывности
- г) гибкости

2. По методам обоснования находят применение следующие системы планирования:

- а) рыночное
- б) директивное
- в) индикативное
- г) все перечисленные

3. К методам планирования относятся...

- а) планирование снизу вверх
- б) планирование сверху вниз
- в) встречное планирование
- г) все вышеперечисленное

4. Задачи тактического планирования — это...

- а) создание и освоение новых производственных мощностей
- б) специальная подготовка квалифицированных работников по анализу рынков, ценообразованию
- в) разработка плана мероприятий по расширению рынков сбыта
- г) все перечисленное выше

5. Наиболее безопасным способом повышения финансовой устойчивости бизнес-плана является...

- а) увеличение цены на выпускаемую продукцию (услуги)
- б) привлечение дополнительных кредитов
- в) увеличение заемных средств
- г) оптимизация сроков платежей

Индикатор 2. Анализирует показатели деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления, разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов

комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий.

Знать: показатели деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации.

Тестовые задания:

1. К относительным показателям эффективности производственной деятельности предприятия относятся показатели...

- а) рентабельности
- б) финансовой устойчивости
- в) ликвидности
- г) деловой активности

2. Точка безубыточности производства и реализации продукции показывает...

- а) такой объем продаж, при котором фирма покрывает все постоянные и переменные затраты, не имея прибыли
- б) объем продаж, обеспечивающий фирме максимальную прибыль
- в) объем продаж, при котором фирма имеет максимальные затраты по производству и реализации продукции
- г) объем продаж, при котором фирма имеет минимальные затраты по производству и реализации продукции

3. Показатель фондоотдачи относится к...

- а) абсолютным показателям эффекта от хозяйственной деятельности
- б) показателям динамики цепным темпам роста
- в) показателей относительным
- г) показателям эффективности использования ресурсов

4. Какие затраты не относятся к прямым:

- а) сырье и материалы
- б) возвратные отходы
- в) заработная плата основных производственных рабочих
- г) расходы по эксплуатации и содержанию оборудования

5. Какой из факторов влияет на производительность труда:

- а) интенсивность
- б) время выпуска детали со станка
- в) затраты труда на производство единицы продукции
- г) фонд рабочего времени.

Индикатор 3. Ставит задачи тактического планирования и организации производства, решаемые с помощью вычислительной техники, определяет возможности использования готовых проектов, алгоритмов и пакетов прикладных программ, позволяющих создавать экономически обоснованные

системы обработки информации.

Знать:

существующие пакеты прикладных программ, позволяющих создавать экономически обоснованные системы обработки плановой информации.

Тестовые задания:

1. Набор функций СУП включает в себя:

- а) работу с расписанием
- б) работу с календарями
- в) управление ресурсами
- г) объективное проектирование

2. Словарь, собрание сведений, свод, полномерно охватывающие понятия, определения и термины специальной области знаний или сферы деятельности, со связью слов друг с другом - это ...

- а) тезаурус
- б) антология
- в) поисковая система
- г) поисковый образ документа

3. Внутренняя частная сеть организации – это:

- а) Интранет
- б) Интернет
- в) Телефонная сеть
- г) Спутниковая связь

4. Компьютер, подключенный к сети Internet, обязательно имеет:

- а) WEB-страницу
- б) URL-адрес
- в) доменное имя
- г) IP-адрес

5. База данных - это:

- а) произвольный набор информации
- б) специальным образом организованная и хранящаяся на внешнем носителе совокупность взаимосвязанных данных о некотором объекте
- в) совокупность программ для хранения и обработки больших массивов информации
- г) интерфейс, поддерживающий наполнение и манипулирование данными

Задания по проверке умений:

Индикатор 1. Демонстрирует организацию работы по стратегическому и тактическому планированию деятельности структурных подразделений (отделов, цехов производственной организации направленному на определение пропорций развития производства, исходя из конкретных условий и потребностей рынка, выявление и использование резервов

производства.

Уметь:

определять пропорции развития производства исходя из конкретных условий и потребностей рынка выявление и использование резервов производства.

Задание 1

Тем, кто читал «Театр» Сомерсета Моэма, запомнились главные действующие лица — супружеская пара актеров — Джулия Ламберт и Майкл Госселин. У них собственный театр. В сравнении с женой Майкл — посредственный актер. Но он—«стихийный» экономист. Вот соответствующие выдержки из романа. Майкл вел театр тем же методом и с той же бережливостью, что и дом, извлекая каждое пенни из тех спектаклей, которые имели успех, когда же спектакль проваливался, что, естественно, порой случалось, потери их бывали сравнительно невелики. Майкл льстил себя мыслью, что во всем Лондоне не найдется театра, где бы так мало тратили на постановки. Он проявлял великую изобретательность, преображая старые декорации в новые, а используя на все лады мебель, которую постепенно собрал на складе, не должен был тратиться на прокат... Он выискивал актеров, которые не имели случая создать себе имя и не претендовали поэтому на высокую оплату. И сделал несколько удачных находок. Мало-помалу Майкл все реже стал появляться на сцене. Его куда больше привлекала административная деятельность. — Я хочу поставить наш театр на такие же деловые рельсы, на каких стоит любая фирма в Сити, — говорил он. Майкл считал, что с большей пользой потратит вечер, если, в то время как Джулия выступает, он будет посещать периферийные театры в поисках талантов. У него была записная книжка, куда он вносил имена всех актеров, которые, как ему казалось, подавали надежды. Затем Майкл взялся за режиссуру. Его всегда возмущало, что режиссеры требуют такие большие деньги за постановку спектакля, а в последнее время кое-кто из них даже претендовал на долю со сборов. Джулии Майкл положил очень большой оклад и с гордостью заявлял, что она—самая высокооплачиваемая актриса в Англии, но, когда играл сам, никогда не назначал себе больше того, что, по его мнению, стоила его роль, а ставя пьесу, записывал в статью расхода гонорар, который они дали бы второразрядному режиссеру. «Ты—лучшая актриса в Англии. В труппе есть всего три человека, которые приносят деньги в кассу независимо от пьесы, и ты — одна из них. Ты получаешь больше меня потому, что стоишь дороже,— говорил Джулии Майкл. — Я назначаю тебе такую плату потому, что ты зарабатываешь ее»

Вопросы:

1. Если рассматривать театр Майкла и Джулии как фирму, то для постановки спектаклей требуются факторы производства. Какие из них приобретаются у внешних поставщиков и являются покупными? Какие ресурсы являются собственными? Какая из отвергаемых альтернатив является лучшей для Майкла Госселина?

2. Как соотносятся экономические и бухгалтерские издержки, экономическая и бухгалтерская прибыль в театре Джулии Ламберт и Майкла Госселина?

Индикатор 2. Анализирует показатели деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявление возможностей повышения эффективности управления, разрабатывает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий.

Уметь:

проводить анализ показатели деятельности структурных подразделений и выявлять возможности повышения эффективности управления; разрабатывать рекомендации по использованию научнообоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий.

Задание 2

Компания А закупает качественное европейское сырье по 100 рублей, перерабатывает его (переработка обходится в 20 рублей на изделие) и продает по 150 рублей. Итого прибыль получается с единицы продукции: $150 - 100 - 20 = 30$ рублей. Девиз компании А: «Стабильное качество, стабильные поставки».

Компания Б закупает китайское сырье по 50 рублей, перерабатывает его (+20 рублей) и продает по 100 рублей, получая такую же прибыль с единицы: $100 - 50 - 20 = 30$ рублей. Ее девиз: «Лучшая цена!».

Внешне продукция компаний не отличается.

Каждая компания работает на своем ценовом сегменте, и клиенты выбирают: кто - качество, кто – цены.

У компании А дела идут хорошо, так что она неожиданно получила заказов больше, чем рассчитывала. А сырья на дополнительные объемы нет!

Представьте себя директором компании А. Как вы считаете нужно поступить?

Индикатор 3. Ставит задачи тактического планирования и организации производства, решаемые с помощью вычислительной техники, определяет

возможности использования готовых проектов, алгоритмов и пакетов прикладных программ, позволяющих создавать экономически обоснованные системы обработки информации.

Уметь:

выбирать и ставить задачи по разработке систем управления производством.

Задание 3.

Построить организационную структуру предприятия, расположив следующие управления, цеха и отделы в иерархическом порядке:

1. Директор по материально-техническому обеспечению;
2. Зам. директора по экономике и финансам;
3. Отдел анализа разработки месторождений (нач. отдела);
4. Генеральный директор ОАО;
5. Отдел геологического моделирования (нач. отдела);
6. Зам. главного инженера по производству;
7. Зам. главного инженера – главный технолог;
8. Отдел автоматизации производства (нач. отдела);
9. Аппарат генерального директора;
10. Зам. генерального директора - директор по экономике и финансам;
11. Отдел контроля производства (нач. отдела);
12. I Зам. генерального директора – главный инженер;
13. Зам. генерального директора – директор по геологии и разработки месторождений;
14. Зам. директора по материально-техническому снабжению;
15. Советник генерального директора;
16. Цеха по подготовке нефти №1, №2, №3;
17. Помощник генерального директора;
18. Центральное инженерно-производственное управление (начальник управления);
19. Укрупненные промыслы №1, №2, №3;
20. Зам. директора по геологии;
21. Бухгалтерия (гл. бухгалтер);
22. Финансовый отдел (зам. директора по экономике и финансам - нач. отдела);
23. Управление материально-техническим снабжением (начальник управления);
24. Цех научно-исследовательских и производственных работ (начальник цеха);
25. Отдел по работе с механизированным фондом (зам. главного инженера – нач. отдела).

ПК-2 Способность проводить анализ, моделировать, проектировать и осуществлять реинжиниринг бизнес-процессов в компании

Задания по проверке знаний:

Индикатор 1. Анализирует информацию о бизнес-процессах подразделений организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации.

Знает:

особенности применения информационных технологий при осуществлении бизнес-процессов в ходе управления проектами;

Задание 4

В ходе проекта вы обнаруживаете, что один из бизнес-пользователей, отвечающих за тестирование продукта, не может выполнить эту работу. К этому моменту он уже направил письмо по электронной почте с просьбой освободить сотрудника из вашей команды от его текущих обязанностей и подключить его к разрешению возникшей проблемы. Этот бизнес-пользователь подотчетен заинтересованному лицу, а не команде проекта. Все члены команды проекта и заинтересованные лица находятся в одном месте. Зная о необходимости участия бизнес-пользователя для проведения тестирования, что вы сделаете?

Индикатор 2.

Разрабатывает системы процессного управления организации.

Знает:

методические подходы к определению индикаторов и показателей системы процессного управления организации;

Тестовые задания

1. В чем суть концепции процессного управления BPM (Business Process Management)?

- а) во внедрении инструментов для моделирования бизнес-процессов;
- б) в соединении двух направлений - моделирования процессов и их автоматизации;
- в) в автоматизированном документообороте;
- г) в адаптации организации к условиям внешней среды.

2. Непрерывная серия задач, выполняемых с целью создания выхода с целью удовлетворения запросов внутренних или внешних клиентов - это определение:

- а) процесса;
- б) организации как системы;
- в) функции;
- г) операционной деятельности.

3. Преимущества процессного подхода перед функциональным подходом:

- а) более быстрое достижение результатов;
- б) вектор управления - на заказчика, а не на начальника;
- в) повышается прозрачность бизнеса;
- г) есть ответственный за результат каждого процесса.

4. Что служит основой для описания деятельности?

- а) регламенты процессов;
- б) мнения партнеров;
- в) видение организации как системы;
- г) видение организации как структуры.

5. Как классифицируются процессы верхнего уровня?

- а) бизнес-процессы;
- б) развития, управления, основные и вспомогательные;
- в) производственные и управляющие;
- г) стратегические

Индикатор 3. Осуществляет аудит и контроль системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации.

Знает:

методические подходы к реализации аудита и контроля системы процессного управления организации.

Задание 5

Необходимо:

1. Сформулируйте миссию и цель проекта. Постройте дерево целей (2 уровня). Определите критерии успешности их достижения 2. Постройте модель структурной декомпозиции работ (WBS) по продуктовому признаку по проекту (3 уровня) и предложите план по вехам. 3. Постройте модель структурной декомпозиции организации проекта (OBS) и обоснуйте её эффективность. 4. Постройте матрицу распределения ответственности (RAM).

Задания по проверке умений

Индикатор 1. Анализирует информацию о бизнес-процессах подразделений организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации.

Уметь:

анализировать информацию о бизнес-процессах подразделений организации в ходе управления проектами.

Задание 6

На ежегодном собрании акционеров генеральный директор объявил. Что проект, которым вы руководите, будет завершен к концу года. Проблема заключается в том, что по расписанию проект должен завершиться на 6 месяцев позже. Уже поздно исправлять ошибку генерального директора, и акционеры ожидают завершение проекта в объявленный срок. Вы вынуждены ускорить работы по проекту. Основным ограничением до этих событий был бюджет проекта. Какое действие, на ваш взгляд, будет наилучшим для ускорения работ проекта?

Индикатор 2. Разрабатывает системы процессного управления организации.

Уметь:

применять методический инструментарий для разработки системы процессного управления организации.

Задание 7

Ваша компания занимается производством мелких кухонных принадлежностей. Она разрабатывает проект производства новой линейки принадлежностей, оформленных в оригинальной цветовой гамме и предназначенных для кухонь малых площадей. Постоянные продажи начнутся с выходом весеннего каталога. Что вам необходимо выполнить для определения характеристик и особенностей новой линейки продукции? Разработайте устав проекта.

Индикатор 3. Осуществляет аудит и контроль системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации

Уметь:

осуществлять аудит и контроль системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям.

Задание 8

Бригада рабочих получила задание высадить 80 деревьев за 10 дней. Стоимость одного дерева – 150 000,00 рублей. Стоимость удобрений на одно дерево – 1 500,00 рублей/дерево. За первый день рабочие посадили 5 деревьев вместо 8 и полностью израсходовали мешок удобрений за 8 500 рублей. Задание: Определить, укладываются ли рабочие в заданные сроки и авторизованный бюджет.

ПКН-6 Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций.

Индикатор 1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.

Знать:

порядок планирования и реализации процессов проектов стратегических изменений.

Задание 9

1. Сформулируйте миссию и цель проекта. Постройте дерево целей (2 уровня). Определите критерии успешности их достижения. 2. Постройте модель структурной декомпозиции работ (WBS) по продуктовому признаку по проекту (3 уровня) и предложите план по вехам. 3. Постройте модель структурной декомпозиции организации проекта (OBS) и обоснуйте её эффективность. 4. Постройте матрицу распределения ответственности (RAM).

Индикатор 2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.

Знать:

методы технико-экономической оценки инновационных проектов.

Задание 10

Отборочный комитет обсуждает два проекта. У проекта А период окупаемости составляет 18 месяцев. У проекта Б стоимость — 125 млн. руб., ожидаемый входящий денежный поток в первый год — 50 млн. руб. и затем 25 млн. руб. в квартал. Какой проект вы рекомендуете выбрать? А. Любой из проектов, так как их периоды окупаемости равны. Б. Проект А, так как у проекта Б период окупаемости составляет 21 месяц. В. Проект А, так как у проекта Б период окупаемости составляет 24 месяца. Г. Проект А, так как у проекта Б период окупаемости составляет 20 месяцев.

Индикатор 3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.

Знать:

особенности реализации проектов в условиях изменений; правила и алгоритмы построения организационно-технологических моделей проекта в различных условиях, в том числе в условиях изменений.

Задание 11

Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса. Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов. Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу: «Продает каждый», «Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на следующие вопросы:

1. Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?

2. Такие организационные преобразования, очевидно, потребуют изменения культуры. Какие предложения в этой области вы можете внести?

Индикатор 4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.

Знать:

Методы анализа бизнес-процессов по организации управления проектами.

Задание 12

Опишите стратегию внедрения корпоративной системы управления проектами в спортивной отрасли. Назовите основные этапы, которые необходимо будет пройти организации. Опишите 10 основных рисков, которые необходимо учитывать организации.

Задания по проверке умений

Индикатор 1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.

Уметь:

реализовать процесс планирования проекта стратегических изменений и умело приступать к его выполнению.

Задание 13

Проблемная ситуация: вы с коллегами договорились сделать самостоятельно сайт с помощью конструктора сайтов, для удобства коммуникации, обмена полезной информацией, увеличения объема продаж и взаимодействия с клиентами компании. Вы никогда не сталкивались с подобной задачей, и до конца не понимаете, что там должно быть. Задание: На основе представленных данных требуется составить устав проекта.

Индикатор 2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.

Уметь:

обосновывать инновационные проекты на основе различных методов оценки.

Задание 14

Ваша компания занимается разработкой программного обеспечения для управления продажами. Вам поручили провести в конце ноября ежегодную конференцию для клиентов вашей компании. Составьте диаграмму Исикавы для источников рисков.

Индикатор 3. Использует навыки работы по преодолению сопротивления изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.

Уметь:

осуществлять планирование проекта в различных условиях, в том числе в условиях изменений.

Разработайте программу организационного изменения (для организации или отдельного подразделения).

1 Опишите ситуацию в организации (подразделении) и окружающей

среде, объясняющую необходимость изменения.

2 Определите группы субъектов, которых затронет ваша программа.

3 Охарактеризуйте сущность изменения (какие новые качества должна приобрести организация (подразделение), какие новые результаты должна достигать).

4 Определите механизмы запуска программы изменений (опишите необходимые действия).

5 Разработайте план действий (мероприятий) по реализации программы изменений.

Индикатор 4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.

Уметь:

Разрабатывать мероприятия по анализу и совершенствованию бизнес-процессов по организации управления проектами.

Задание 15

Планирование проекта выбора, закупки, модернизации и внедрения программного обеспечения для новой товарной биржи.

Разрабатываемое ПО должно обеспечивать проведение биржевых торгов реальным товаром, автоматический учет сделок, позиций и состояние счетов участников торгов, автоматизацию бухгалтерского учета, осуществление платежей и формирование отчетов.

Задание:

- Составьте одностороннее описание проекта.
- Напишите СДР (WBS) проекта.
- Назначьте исполнителей на каждую работу.
- С учетом возможной заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания сформированности компетенций

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

1. Приказ от 2303.2017 №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

(<http://www.fa.ru/univer/DocLib/Организация%20учебного%20процесса/Норм>

ативные%20документы%20по%20самостоятельной%20работеПриказ%20№0611_о%20от%2001.04.2014.PDF).

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

Основная литература:

1. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Абрамс Р., Комаров С. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 486 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/773651>
2. Круглова, Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник / Круглова Н.Ю. — М.: КноРус, 2019. — 434 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://book.ru/book/931197>
3. Самыгин, Д.Ю. Аналитика и модель устойчивости бизнеса: монография / Самыгин Д.Ю., Шлапакова Н.А. — М.: Русайнс, 2019. — 173 с. — ISBN 978-5-4365-3436-7. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://book.ru/book/932008>
4. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — М.: «Дашков и К°», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1093665>

Дополнительная литература:

5. Построение современных бизнес-моделей в промышленности: монография / А.Д. Бобрышев, К.М. Тарабрин, В.М. Тумин [и др.]; под общ. ред. А.Д. Бобрышева, В.М. Тумина. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 226 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-105886-2. - [Электронный 2019 ЭД ресурс]. - Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/product/989968>
6. Боброва, О. С. Основы бизнеса: учебник и практикум / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 330 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2172/bcode/433141>
7. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 290 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/952274>

Научные газеты и журналы

1. Журнал «БЮДЖЕТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Экономика и учет»
2. Журнал «Вопросы экономики»
3. Газета «Экономика и жизнь»
4. Журнал «КАЗЕННЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ. Экономика и учет»
5. Журнал «Справочник экономиста»
6. Журнал «ЭКО. Всероссийский экономический журнал»
7. Журнал «Экономика России: XXI век»
8. Журнал «Экономическое развитие России»

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. www.consultant.ru Справочная правовая система «Консультант Плюс».
2. www.garant.ru – Справочная правовая система «Гарант».

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

1. www.aup.ru – Административно-управленческий портал.
2. www.economy.gov.ru – Министерство экономического развития Российской Федерации.
3. www.ecsocman.edu.ru - Экономика, Социология, Менеджмент - федеральный образовательный портал.
4. www.minfin.ru – Министерство финансов Российской Федерации.
5. www.tpprf.ru – Торгово-промышленная палата.
6. Федеральная служба государственной статистики России.- www.gks.ru/
7. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – elibrary.ru/
8. Библиотечная система издательского дома «ИНФРА-М»-znanium.com
9. Система, объединяющая публикации издательств-book.ru
10. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В организации изучения дисциплины «Современные модели бизнеса» важное значение отводится лекции, так как на ней не только сообщается теоретически и практически значимая информация, но и происходит овладение слушателями ключевыми понятиями, развивается способность мыслить, подходить всесторонне и критически к тем или иным изучаемым фактам, явлениям, подходить к познанию творчески. Весьма важно студенту обеспечить эффективность своей работы в процессе слушания лекций. Прежде всего, студент должен уметь подготовиться к слушанию и восприятию лекции. Такая подготовка может включать в себя:

- просмотр записей прошедших лекций,
- ознакомление с темой предстоящей лекции по учебнику, пособию (по рекомендации педагога),
- подготовка дополнительных материалов к лекции (планов, схем, иллюстраций, других материалов).

Такая предварительная подготовка позволит студенту на лекции более активно включиться в познавательный процесс, организуемый и направляемый преподавателями.

Работа на лекции заключается в прослушивании и одновременной записи ее содержания. Это весьма сложный непрерывный и активный процесс,

включающий в себя восприятие и осмысление излагаемых лектором положений, вычленение среди них главной, наиболее существенной формулировки обобщений и выводов из сообщенных фактов. Форма записи лекции студентом может быть различной – многое зависит от индивидуальных особенностей, уровня развития мышления и интеллектуальных умений, опыта и т.п. Но всегда необходимо соблюдение двух, по крайней мере, требований к конспектам лекций:

1) постоянная работа конспектирующего над тем, чтобы в них было больше мыслей и меньше слов, их выражающих;

2) четкое, логически оправданное членение записи лекции на отдельные разделы (в соответствии с ее планом) и формулировка названий этих разделов – определенной системы заголовков и подзаголовков. Иногда рекомендуется такое ведение конспекта, в котором излагаются только те положения, на которые было специально указано педагогом. Весьма полезно текст отдельных частей лекции излагать своими словами, использовать условные обозначения, сокращения наиболее часто используемых в науке терминов. Полезно записи лекций сопровождать изложением на полях текста своих собственных замечаний, соображений, желательно также записывать детально те наиболее сложные вопросы курса, которые более обстоятельно излагаются в лекции, чем в учебниках.

Также студентам необходимо уделить должное внимание подготовке к семинарским, практическим занятиям. На семинарах и при подготовке к ним студенты учатся разумно планировать и результативно проводить самостоятельную работу.

На семинарских занятиях студенты могут отработать следующие виды учебно-познавательной деятельности:

- заслушивание сообщений, докладов студентов, их обсуждение;
- коллективные беседы – обсуждения в ходе них вопросов, предложенных преподавателем, а также и студентами, их участие при этом в уточнении, дополнении ответов товарищей, обоснование участниками семинара теоретических положений, подтверждение их примерами из своей педагогической деятельности или других педагогов;
- участие в мини-дискуссиях, посвященных обсуждению сложных, новых, наиболее актуальных вопросов;
- участие в разборе практических ситуаций;
- участие студентов в выполнении проверочных знаний: устном опросе, подготовке письменных ответов на вопросы, в терминологическом диктанте;
- проведение деловых игр, направленных на развитие мышления.

Беседа – проводится как коллективное обсуждение вопросов по заранее предложенному плану; обычно беседа занимает какую-то часть семинарского занятия, сочетаясь с использованием других методов, она может протекать в форме обсуждения проблем и воспроизводящей беседы с краткими выступлениями участников семинара с изложением своих позиций, и заключительным словом преподавателя. При раскрытии проблемных вопросов студент проявляет интеллектуальные усилия, формируя в ходе этой умственной работы новые для себя знания, развивая мышление, накапливая опыт активной мыслительной деятельности.

Заслушивание и обсуждение докладов. Доклады готовятся заранее по конкретным вопросам. Требования к докладам на семинарах:

а) доклад должен раскрывать основное содержание темы возможно более полно и разносторонне, на высоком научном уровне;

б) студент должен не читать доклад, а излагать его свободно, четко, эмоционально, стремясь увлечь товарищей: при этом можно иметь план выступления или иногда заглядывать в конспект;

в) используя те или иные источники, нужно обязательно указывать, откуда взято то или иное положение, чья это точка зрения;

г) продолжительность доклада должна быть 9-10 мин, причем последняя минута должна быть посвящена изложению основной идеи, главных выводов сообщения.

Требования к выступлениям оппонентов (содокладчиков):

а) их задача – дать оценку сообщению товарища, проанализировав его содержание, а также четкость и яркость формы;

б) в случае необходимости оппонент высказывает несогласие с теми или иными положениями, вносит коррективы, дополнения, излагает свою точку зрения;

в) продолжительность выступления оппонента 2-3 минуты.

После выступления докладчиков и оппонентов организуется обсуждение, дискуссия. На последнем этапе работы подводятся итоги: оцениваются доклады и содоклады, отмечаются положительные и отрицательные моменты, даются рекомендации по их дальнейшему совершенствованию и использованию.

Подготовка к практическим занятиям

Целью семинарских и практических занятий по дисциплине является формирование и развитие у студентов навыков анализа нормативных правовых актов, регламентирующих организацию и осуществление профессиональной служебной деятельности государственных гражданских

служащих и разработки предложений (рекомендаций) по ее совершенствованию.

При подготовке к практическому занятию студенты по согласованию с преподавателем самостоятельно изучают и анализируют нормативную правовую базу определенного ведомства, регламентирующую организацию и осуществление профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих и разрабатывают предложения по ее совершенствованию. Результатом самостоятельной работы по подготовке к практическому занятию являются: отчеты по теме задания, справки и конкретные предложения.

В ходе аудиторной работы студенты делают доклады с использованием средств мультимедиа, имитационного моделирования и др. информационных и исследовательских технологий, которые обсуждаются методом групповой дискуссии.

По усмотрению преподавателя на период подготовки и проведения практического занятия могут создаваться творческие группы с разделением ролей (обязанностей) внутри них.

Выполнение групповых заданий

Для закрепления практических навыков решения задач студенты в течение семестра разрабатывают групповой проект. После изучения каждой темы, группы выполняют один из этапов проекта, который должен быть сдан в установленный срок.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии

Цель дискуссии как метода интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность. Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Для успешного освоения материала студенты должны в ходе самостоятельной работы дополнять конспект лекции, используя рекомендованную литературу, а также осуществлять подготовку к семинарским занятиям по заранее выданному преподавателем заданию.

Студенты, не посещающие семинары, не выступающие на них и не представившие никаких самостоятельно выполненных ими домашних заданий, считаются неуспевающими.

К каждому практическому занятию студенты должны быть готовы ответить на вопросы преподавателя по пройденному материалу, для чего необходимо просмотреть лекции и дополнительную рекомендованную литературу.

Методические рекомендации по подготовке к кейс-стади

Метод кейс-стади (casestudy) является самостоятельным методом, но его основа – поиск обучающимися решения конкретной ситуации, поэтому относится к поисково-исследовательским технологиям.

Метод основан на анализе конкретных случаев. Ситуации (случаи) для анализа собираются и описываются специальным образом. Метод предназначен для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией, осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; умение работать в группе.

Цель метода – проанализировать ситуацию и выработать практическое решение совместными усилиями группы учащихся. Ситуация должна быть взята из практики.

Решение кейса рекомендуется проводить в пять этапов:

1. Ознакомление с ситуацией, ее особенностями;
2. Выделение основной проблемы (основных проблем); выделение фактов и персоналий, которые могут реально воздействовать;
3. Предложение концепций или идей для «мозгового штурма»;
4. Анализ последствий принятия того или иного решения;
5. Решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения. Представление результатов может быть в письменной или устной форме, индивидуально или в группе.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если учащиеся при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу.

Для этого:

1. Выпишите из соответствующей литературы ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические представления, концепции и подходы, которые вам предстоит использовать при анализе кейса;
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление;
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что от Вас требуется;
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факты и проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам;
5. Подумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Другие виды самостоятельной работы

В целях закрепления материала дисциплины студенты могут выполнить исследовательскую реферативную работу по любой из освоенных тем. Этот вид работы не является обязательным, но его выполнение приносит студенту дополнительно заработанные баллы.

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

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
<p>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</p> <p>398050, Липецкая область, г. Липецк, ул. Интернациональная, 12Б, ауд. 410, 4 этаж</p>	<p><u>Специализированная мебель:</u> Лекционные парты + скамья – 15 шт. Стулья – 5 шт. Стол письменный – 3 шт. Учебная доска – 1 шт. Экран – 1 шт.</p> <p><u>Технические средства обучения:</u> Компьютер преподавателя – 1 шт Мультимедиа проектор – 1 шт. Аудиоколонки – 1шт Экран настенный – 1шт</p>