

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Борисова Виктория Валерьевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 29.10.2025 18:30:36
Уникальный программный ключ:
8d665791f4049370b679b22cf26583a2f741522e

**Негосударственное образовательное частное учреждение высшего
образования «МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»**

УТВЕРЖДАЮ:

Ректор

ПОЧУ ВО «МУПНИ»



В.В. Борисова

Подпись

«17» апреля 2024 г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ
СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ
ПК-3. Способен разрабатывать стратегию управления изменениями
организации**

**направление подготовки
38.04.02 Менеджмент**

**Профиль подготовки:
«Стратегический менеджмент и инновации»**

Квалификация (степень) выпускника – *магистр*

**Форма обучения
*Очная, очно-заочная, заочная***

Москва 2024 г.

ПК-3. Способен разрабатывать стратегию управления изменениями организации

ИПК-3.1. Владеет навыками определения целей и задач стратегических изменений в организации.

ИПК-3.2. Владеет навыками определения основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации.

Компетенция формируется дисциплинами:

Финансовая диагностика в стратегическом управлении	3 семестр
Стратегия развития компании	3 семестр
Формирование конкурентоспособности организации	4 семестр
Технологии стратегического прорыва в бизнесе / Антикризисный менеджмент	4 семестр
Преддипломная практика	4 семестр

Вопросы и задания для проверки сформированности компетенции

Дисциплина «Финансовая диагностика в стратегическом управлении»

Задания в открытой форме

1. Назовите основную цель финансового менеджмента
2. Перечислите инструментарий управления финансами организации
3. Обозначьте инструмент для иллюстрации результатов качественного и количественного анализа рисков
4. Перечислите методы снижения степени риска в организации
5. Дайте определение понятия внеоборотные активы организации
6. Дайте определение понятия производственный цикл
7. Назовите первый этап оценки эффективности управления запасами
8. Определите объём продажи товаров или услуг, при котором доходы компенсируют расходы компании
9. Опишите сущность понятия «финансовое планирование»
10. Перечислите виды финансового планирования

Вопрос	Ответ
1. Назовите основную цель финансового менеджмента	Получить наибольшую выгоду от функционирования предприятия в интересах его собственников.
2. Перечислите инструментарий управления финансами организации	Бюджет доходов и расходов. План-фактный анализ. SWOT-анализ
3. Обозначьте инструмент для иллюстрации результатов качественного и количественного анализа рисков	<i>Карта рисков</i>
4. Перечислите методы снижения степени риска в организации	Отказ от риска Передача риска партнеру Страхование риска

5. Дайте определение понятия внеоборотные активы организации	<i>Внеоборотные активы</i> — это имущество, которое эксплуатируется более 12 месяцев.
6. Дайте определение понятия производственный цикл	<i>Производственный цикл</i> – это период полноценного оборота средств, которые нужны для обслуживания работы предприятия.
7. Назовите первый этап оценки эффективности управления запасами	Анализ объёма запасов за предыдущий период.
8. Определите объём продажи товаров или услуг, при котором доходы компенсируют расходы компании	<i>Точка безубыточности</i>
9. Опишите сущность понятия «финансовое планирование»	<i>Финансовое планирование</i> — управление доходами и расходами компании или проекта.
10. Перечислите виды финансового планирования	Стратегическое Текущее Оперативное финансовое планирование

Тестовые вопросы по дисциплине

Вопрос 1. Система принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов:

- А) Финансовый менеджмент;
- Б) Риск-менеджмент;
- В) Производственный менеджмент;
- Г) Антикризисный менеджмент;
- Д) Инвестиционный менеджмент

Вопрос 2. Установите соответствие:

- А) Долгосрочные обязательства
- Б) Краткосрочные обязательства
- А1) Долгосрочные кредиты, долгосрочные займы
- Б1) Краткосрочные кредиты, кредиторская задолженность

Вопрос 3. Установите соответствие:

- А) Общие функции финансового менеджмента
- Б) Конкретные функции финансового менеджмента
- А1) Планирование, контроль, учет
- Б1) Принятие долгосрочных инвестиционных решений, определение оптимальной структуры активов

Вопрос 4. Установите последовательность стадий кругооборота оборотных средств:

- А) «Деньги»
- Б) «Товар»
- В) «Производство»
- Г) «Товар»

Д) «Деньги»

Вопрос 5. Функциональный комплекс, обеспечивающий процесс непрерывного целенаправленного подбора соответствующих информативных показателей.

- А) Информационная система;**
- Б) Финансовый менеджмент;
- В) Финансовый анализ;
- Г) Финансовый прогноз.

Вопрос 6. Субъект финансового менеджмента, самостоятельно осуществляющий функции финансового менеджмента, как правило, на малых предприятиях, с небольшим объемом финансовой деятельности.

- А) Собственник предприятия**
- Б) финансовый менеджер широкого профиля
- В) функциональный финансовый менеджер;
- Г) финансовый механизм;
- Д) главный бухгалтер

Вопрос 7. Установите правильную последовательность этапов кругооборота капитала в коммерческой организации

- А) Исходная (или вторичная) мобилизация
- Б) Инвестирование (вложение в оборотные и внеоборотные активы)
- В) Внутренние операции
- Г) Реализация
- Д) Инкассация

Вопрос 8. Установите соответствие:

- А) Узкий специалист, осуществляющий функции управления в одной из сфер финансовой деятельности предприятия.**
- А1) функциональный финансовый менеджер;**
- Б) Субъект финансового менеджмента, осуществляющий практически все функции финансового управления предприятием.**
- Б1) финансовый менеджер широкого профиля**

Вопрос 9. В структуру механизма финансового менеджмента включается:

- А) Внешняя поддержка финансовой деятельности**
- Б) Авансирование;
- В) Правоведение;
- Г) Сторнирование;
- Д) Мониторинг

Вопрос 10. Установите последовательность:

- А) Изучение потребностей**
- Б) Производство**
- В) Сбыт**

Задания в открытой форме

1. Раскройте сущность стратегического управления компанией
2. Раскройте содержание стратегического управления компанией
3. Опишите модели стратегического развития компании
4. Опишите особенности стратегий развития для различных типов компаний
5. Раскройте сущность Модели стратегий бизнес-единиц
6. Раскройте содержание Модели стратегий бизнес-единиц
7. Дайте определение понятию «Стратегические дилеммы»
8. Приведите примеры стратегических дилемм
9. Раскройте необходимость оценки готовности организации к изменениям
10. Опишите процесс управления организационными изменениями

Вопрос	Ответ
1. Раскройте сущность стратегического управления компанией	Стратегическое управление компанией — это процесс разработки, реализации и контроля стратегических решений, которые определяют долгосрочное развитие компании. Сущность стратегического управления заключается в формировании и реализации стратегии, которая позволяет компании достичь своих целей и обеспечить устойчивое конкурентное преимущество на рынке. Стратегия определяет основные направления развития компании, её приоритеты, ресурсы и действия, необходимые для достижения успеха.
2. Раскройте содержание стратегического управления компанией	Содержание стратегического управления включает следующие аспекты: Анализ внешней и внутренней среды. Компания должна постоянно анализировать изменения во внешней среде (конкуренты, потребители, технологии, экономика) и оценивать свои внутренние возможности (ресурсы, компетенции, потенциал). Это помогает определить стратегические перспективы и угрозы. Формулирование миссии, видения и ценностей. Миссия определяет цель существования компании, видение — её будущее состояние, а ценности — принципы и нормы поведения. Эти элементы формируют основу для разработки стратегии. Разработка стратегии. На основе анализа компания разрабатывает стратегию, которая включает цели, задачи, приоритеты, направления развития и ресурсы. Стратегия может быть направлена на рост, диверсификацию, сокращение затрат или другие цели. Реализация стратегии. Стратегия реализуется через конкретные действия и проекты, направленные на достижение поставленных целей. Для этого разрабатываются планы, бюджеты, программы и проекты. Контроль и оценка результатов. Необходимо регулярно контролировать выполнение стратегии и оценивать

	результаты. Отклонение от плана требует корректировки действий и стратегии. Адаптация к изменениям. Стратегическое управление предполагает гибкость и адаптацию к изменяющимся условиям. Компания должна быть готова к корректировке стратегии при изменении внешних факторов или внутренних возможностей.
3. Опишите модели стратегического развития компании	Существует несколько моделей стратегий развития: Модель Портера. Майкл Портер предложил три базовые стратегии: лидерство по издержкам (снижение затрат на производство), дифференциация (уникальность продукта) и фокусирование (концентрация на определённой нише). Матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы). В этой матрице продукты или бизнес-единицы размещаются в зависимости от темпов роста рынка и их доли на этом рынке. Четыре категории продуктов: «звёзды» (быстрорастущие лидеры), «дойные коровы» (прибыльные, но медленно растущие), «трудные дети» (с перспективой роста, но небольшой долей рынка) и «собаки» (неперспективные продукты). PESTEL-анализ. Анализ политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов внешней среды. Позволяет определить возможности и угрозы для компании. SWOT-анализ. Оценка сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз. Помогает разработать стратегию развития с учётом внутренних и внешних факторов. Пять сил Портера. Модель анализа конкуренции, которая включает пять факторов: угроза появления новых игроков, рыночная власть поставщиков, рыночная власть потребителей, угроза товаров-заменителей и уровень конкурентной борьбы.
4. Опишите особенности стратегий развития для различных типов компаний	Особенности стратегий развития для различных типов компаний: <i>Производственные компании:</i> Стратегии, направленные на повышение эффективности производства, снижение издержек, автоматизацию процессов. Фокус на качестве продукции, надёжности поставок, соблюдении сроков. <i>Торговые компании:</i> Развитие сети дистрибуции, расширение ассортимента, улучшение логистики. Акцент на маркетинге, продвижении бренда, лояльности клиентов. <i>Сервисные компании:</i> Повышение качества услуг, внедрение новых технологий, обучение персонала. Учёт потребностей клиентов, персонализация предложений, развитие онлайн-сервисов. <i>Инновационные компании:</i>

	Разработка новых продуктов, патентование технологий, сотрудничество с научными организациями. Создание экосистемы, привлечение инвесторов, выход на новые рынки. <i>Финансовые компании:</i> Расширение спектра услуг, внедрение цифровых технологий, оптимизация процессов. Управление рисками, соблюдение нормативов, укрепление репутации.
5. Раскройте сущность Модели стратегий бизнес-единиц	Модель стратегий бизнес-единиц (SBU) — это инструмент стратегического планирования, который позволяет определить наиболее эффективные направления развития для каждой бизнес-единицы компании. Сущность модели SBU заключается в том, чтобы разделить компанию на отдельные бизнес-единицы, каждая из которых имеет свою уникальную стратегию развития. Это позволяет более точно определить потребности и возможности каждой бизнес-единицы и разработать для неё наиболее подходящую стратегию. Модель SBU позволяет компании более эффективно использовать свои ресурсы, повышать конкурентоспособность и достигать стратегических целей.
6. Раскройте содержание Модели стратегий бизнес-единиц	Содержание модели SBU включает следующие аспекты: <i>Определение бизнес-единиц.</i> Компания должна разделить свой бизнес на отдельные сегменты, которые будут рассматриваться как самостоятельные бизнес-единицы. Критерии разделения могут быть различными: продукты, рынки, клиенты, технологии и другие. <i>Оценка потенциала каждой бизнес-единицы.</i> Необходимо провести анализ каждой бизнес-единицы с точки зрения её текущего состояния, перспектив развития, конкурентных преимуществ и рисков. <i>Разработка стратегии для каждой бизнес-единицы.</i> На основе проведённого анализа компания разрабатывает стратегию для каждой бизнес-единицы, которая включает цели, задачи, приоритеты, ресурсы и действия. Стратегия может быть направлена на рост, диверсификацию, сокращение затрат или другие цели. <i>Реализация стратегии.</i> Стратегия реализуется через конкретные действия и проекты, направленные на достижение поставленных целей. Для этого разрабатываются планы, бюджеты, программы и проекты. <i>Контроль и оценка результатов.</i> Необходимо регулярно контролировать выполнение стратегии и оценивать результаты. Отклонение от плана требует корректировки действий и стратегии.

	<i>Адаптация к изменениям.</i> Стратегическое управление предполагает гибкость и адаптацию к изменяющимся условиям. Компания должна быть готова к корректировке стратегии при изменении внешних факторов или внутренних возможностей.
7. Дайте определение понятию «Стратегические дилеммы»	Стратегические дилеммы — это ситуации, когда перед компанией или организацией стоит выбор между несколькими стратегиями, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки.
8. Приведите примеры стратегических дилемм	<i>Дилемма масштаба.</i> Компания может выбрать стратегию расширения своего бизнеса на новые рынки или фокусировки на существующих рынках. Расширение может привести к увеличению прибыли и доли рынка, но также может потребовать значительных инвестиций и усилий по адаптации к новым условиям. Фокусировка может обеспечить более глубокое понимание потребностей клиентов и более эффективное использование ресурсов, но может ограничить возможности роста. <i>Дилемма роста.</i> Компания может стремиться к быстрому росту за счёт новых продуктов, рынков или приобретений, или же к устойчивому росту за счёт повышения эффективности существующих операций. Быстрый рост может привести к захвату большей доли рынка и укреплению позиций компании, но также может быть связан с высокими рисками и неопределённостью. Устойчивый рост может обеспечить стабильность и предсказуемость, но может замедлить темпы развития. <i>Дилемма диверсификации.</i> Компания может сосредоточиться на одном продукте или рынке, чтобы достичь лидерства в этой области, или же диверсифицировать свой портфель продуктов и услуг для снижения рисков. Концентрация может позволить компании стать экспертом в своей области и получить конкурентное преимущество, но также может сделать её уязвимой к изменениям в отрасли. Диверсификация может
9. Раскройте необходимость оценки готовности организации к изменениям	Оценка готовности организации к изменениям является важным шагом для успешной реализации процессов изменений внутри компании. Для этого можно использовать различные методы и инструменты, такие как анкетирование сотрудников, проведение фокус-групп, анализ текущего состояния организации и ее культуры. В результате оценки можно определить уровень готовности сотрудников и руководства к изменениям, их понимание необходимости изменений, а также их готовность и способность к их реализации.
10. Опишите процесс управления	1. Идентификация потребностей в изменениях: определение причин, по которым необходимо изменить

организационными изменениями	организацию, определение целей и ожидаемых результатов изменений. 2. Планирование изменений: разработка стратегии изменений, определение шагов и ресурсов, необходимых для их реализации. 3. Коммуникация и вовлечение: обеспечение информированности и поддержки сотрудников, участие персонала в процессе изменений. 4. Реализация изменений: проведение изменений в соответствии с планом, обучение персонала, поддержка в процессе перехода. 5. Оценка результатов: анализ эффективности внедренных изменений, корректировка стратегии и плана при необходимости. 6. Управление изменениями: поддержание устойчивости изменений, приспособление организации к новым условиям и требованиям.
------------------------------	---

Тестовые вопросы по дисциплине

Вопрос 1. При изучении социального положения, образования, доходов исследование маркетинга проводится по направлению

- А) потребители**
- Б) конкуренты
- В) товародвижение
- Г) внутренняя среда компании

Вопрос 2. PEST-анализ – это

А) маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес-компания

Б) метод стратегического планирования, для оценки внутренних и внешних факторов, которые влияют на развитие компании

В) сопоставительный анализ на основе эталонных показателей как процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования предприятия с целью улучшения собственной работы

Вопрос 3. Бенчмаркинг – это

А) сопоставительный анализ на основе эталонных показателей как процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования предприятия с целью улучшения собственной работы

Б) метод стратегического планирования, для оценки внутренних и внешних факторов, которые влияют на развитие компании

В) маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес-компания

Вопрос 4. К проекционным методам исследования относятся:

- А) ассоциативные методы**
- Б) гипотетические ситуации**
- В) разыгрывание ролей**

- Г) ретроспективная беседа
- Д) методы наблюдения
- Е) статистические методы

Вопрос 5. Правильная последовательность развития концепций маркетинга

- А) товарная концепция-производственная концепция-сбытовая концепция-потребительская концепция**
- Б) производственная концепция-товарная концепция-сбытовая концепция-потребительская концепция
- В) производственная концепция-сбытовая концепция-товарная концепция-потребительская концепция

Вопрос 6. Ориентация компании на получение прибыли в основном за счет увеличения объемов продаж производимого товара характерна для концепции

- А) интенсификации коммерческих усилий**
- Б) современного маркетинга
- В) совершенствования производства
- Г) совершенствования товара

Вопрос 7. Стратегия, построенная на предположении, что потребители будут покупать товары только наивысшего качества, соответствует концепции

- А) совершенствовании товара
- Б) современного маркетинга
- Г) совершенствования производства
- Д) интенсификации коммерческих усилий

Вопрос 8. Концепция, при которой в компании автоматизируется большая часть производства в целях снижения себестоимости продукции, называется

- А) концепция совершенствования производства**
- Б) концепция современного маркетинга
- В) концепция совершенствования товара
- Г) концепция интенсификации сбытовых усилий

Вопрос 9. Концепция маркетинга отношений предполагает

- А) построение долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребителями и бизнес-партнерами**
- Б) использование знаний о потребителе с помощью информационно-коммуникационных технологий и интерактивной коммуникации**
- В) полную автоматизацию производства для сокращения количества работников, занятых на тяжелых и опасных работах
- Г) увеличение количества потребителей за счет эффективной рекламы и стимулирования сбыта товаров

Вопрос 10. К задачам стратегического маркетинга относятся

- А) анализ потребностей**
- Б) сегментирование рынка**
- В) анализ возможностей бизнеса**
- Г) анализ конкуренции**

- Д) разработка стратегии развития
- Е) маркетинг-микс
- Ж) разработка маркетингового бюджета

Вопрос 11. Для проверки гипотез относительно причинно-следственных связей проводятся

- А) **казуальные исследования**
- Б) описательные исследования
- В) разведочные исследования
- Г) сплошные исследования

Вопрос 12. К внутренним факторам, влияющим на уровень цен, относятся

- А) **цели организации**
- Б) **маркетинговая стратегия**
- В) **издержки**
- Г) **организационно-правовой статус**
- Д) текучесть кадров

Вопрос 13. Комплексное исследование товарного рынка начинается с

- А) **уточнения проблемной ситуации на рынке**
- Б) разработки программы исследования
- В) сбора и обработки необходимой информации

Вопрос 14. Активная стратегия противодействия моральному старению товара включает

- А) **модернизацию**
- Б) **перепозиционирование**
- В) **улучшение дизайна, упаковки**
- Д) снижение маркетинговых расходов
- Е) сокращение персонала

Вопрос 15. Этапы стратегического выбора:

- А) **разработка вариантов стратегии и их анализ**
- Б) **принятие решения о будущей стратегии, разработка плана**
- В) проведение маркетингового исследования
- Г) проведение финансово-экономического анализа деятельности организации

Дисциплина «Формирование конкурентоспособности организации»

Задания в открытой форме

1. Опишите механизм действия закона конкуренции
2. Поясните суть закона конкуренции
3. Перечислите факторы выбора модели конкурентной стратегии предприятия
4. Поясните роль оценки конкурентоспособности
5. Раскройте значение оценки конкурентоспособности
6. Назовите технические показатели конкурентоспособности товаров
7. Раскройте анализ конкурентных преимуществ на основе идей Ж.-Ж. Ламбена
8. Опишите основные направления достижения конкурентных преимуществ организации

9. Перечислите макроэкономические факторы конкурентоспособности организации
10. Опишите микроэкономические факторы конкурентоспособности организации

Вопрос	Ответ
1. Опишите механизм действия закона конкуренции	Механизм действия закона конкуренции заключается в следующем: Стимулирование эффективности производства. Чтобы выжить в условиях конкуренции, компании вынуждены снижать издержки, повышать качество продукции и внедрять новые технологии. Это приводит к повышению эффективности производства и снижению цен для потребителей. Распределение ресурсов. В условиях конкуренции ресурсы направляются в те отрасли, где они могут быть использованы наиболее эффективно. Это способствует развитию перспективных отраслей и сокращению нерентабельных производств. Адаптация к изменяющимся условиям. Конкуренция заставляет компании постоянно адаптироваться к изменениям на рынке, разрабатывать новые продукты и услуги, улучшать качество обслуживания клиентов и т. д. Это позволяет им оставаться конкурентоспособными и удерживать свою долю рынка. Развитие научно-технического прогресса. Конкуренция стимулирует компании к внедрению новых технологий, которые позволяют им снизить издержки, повысить качество продукции и улучшить обслуживание клиентов.
2. Поясните суть закона конкуренции	Закон конкуренции — это объективный процесс, который стимулирует развитие рынка и повышение качества товаров и услуг. Он основан на борьбе между участниками рынка за наиболее выгодные условия производства и сбыта продукции.
3. Перечислите факторы выбора модели конкурентной стратегии предприятия	Факторы выбора модели конкурентной стратегии предприятия включают: Анализ отрасли и рынка. Цели и задачи предприятия. Ресурсы и возможности предприятия. Стратегии конкурентов. Поведение потребителей. Правовые и регуляторные требования. Технологические изменения. Экономическая ситуация. Культурные и социальные тенденции. Риск и неопределённость.
4. Поясните роль оценки конкурентоспособности	Оценка конкурентоспособности играет важную роль в управлении организацией, поскольку позволяет определить ее позицию на рынке относительно конкурентов, выявить сильные и слабые стороны компании, а также выработать стратегию для

	достижения и поддержания конкурентных преимуществ.
5. Раскройте значение оценки конкурентоспособности	Оценка конкурентоспособности является неотъемлемой частью стратегического управления организацией и помогает ей достичь успеха на рынке и сохранить свою позицию в условиях конкуренции. Оценка конкурентоспособности помогает руководству принимать обоснованные решения о развитии бизнеса, управлении ресурсами, разработке новых продуктов и услуг, а также определении целевых рынков и целевой аудитории. Благодаря ей компания может разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии, улучшать качество продукции и услуг, а также сокращать издержки и улучшать производственные процессы.
6. Назовите технические показатели конкурентоспособности товаров	Технические показатели конкурентоспособности товаров включают в себя такие показатели, как качество продукции, характеристики товара (размеры, вес, материал), технологические инновации, степень автоматизации производства, эффективность использования ресурсов, цена продукции, сроки поставки, сервисное обслуживание и гарантийное обеспечение. Эти показатели позволяют сравнивать товары различных производителей и определить их конкурентоспособность на рынке.
7. Раскройте анализ конкурентных преимуществ на основе идей Ж.-Ж. Ламбена	В идеях Ж.-Ж. Ламбена о конкурентных преимуществах можно выделить несколько ключевых аспектов: Уникальность продукта или услуги. Ламбен считает, что для достижения конкурентных преимуществ необходимо создать уникальный продукт или услугу, которая отличается от предложений конкурентов. Только таким образом компания сможет выделиться на рынке и привлечь клиентов. Фокус на потребителя. Ламбен акцентирует внимание на потребителе и его потребностях. Он считает, что компании должны стремиться удовлетворить потребности клиентов лучше, чем конкуренты, и предлагать им уникальный опыт покупки. Инновации. Ламбен подчеркивает важность инноваций для достижения конкурентных преимуществ. Он считает, что компании должны постоянно развиваться и внедрять новые технологии, идеи и подходы, чтобы оставаться на шаг впереди конкурентов. Эффективное управление ресурсами. Ламбен придает большое значение эффективному управлению компанией и ее ресурсами. Он считает, что эффективное распределение ресурсов и управление операциями может стать ключевым фактором успеха на рынке и обеспечить конкурентные преимущества.
8. Опишите основные направления	Основные направления достижения конкурентных преимуществ организации могут включать в себя:

достижения конкурентных преимуществ организации	Инновации и развитие новых продуктов и услуг, которые будут отличаться от конкурентов и будут наиболее востребованы на рынке. Эффективное управление производственными процессами и снижение издержек производства, чтобы улучшить качество продукции и снизить ее стоимость. Продвижение и маркетинг продукции, чтобы привлечь больше клиентов и увеличить долю рынка. Развитие и поддержка сильной брендовой идентичности, которая будет отличать компанию от конкурентов и помогать привлечению клиентов. Привлечение и удержание талантливых сотрудников, которые будут способствовать инновациям и развитию компании. Постоянное изучение конкурентов и анализ их действий, чтобы быть в курсе последних тенденций рынка и принимать своевременные решения. Установление эффективных отношений с поставщиками и партнерами, чтобы обеспечить надежные поставки и сотрудничество на взаимовыгодных условиях. Стремление к постоянному улучшению и развитию бизнеса, чтобы быть конкурентоспособными и успешными на рынке.
9. Перечислите макроэкономические факторы конкурентоспособности организации	Уровень инфляции. Уровень безработицы. Уровень курса национальной валюты. Уровень налогообложения Политическая стабильность. Инфраструктура
10. Опишите микроэкономические факторы конкурентоспособности организации	Структура затрат - эффективное управление затратами на производство и продажу товаров и услуг позволяет организации снижать цены на свою продукцию и оставаться конкурентоспособной на рынке. Технологический уровень - использование современных технологий в производстве и управлении позволяет организации повысить качество продукции, снизить издержки и быть более конкурентоспособной. Инновации - постоянное внедрение новых идей и технологий позволяет организации быть на передовых позициях на рынке и привлекать новых клиентов. Квалификация персонала - наличие высококвалифицированных сотрудников способствует повышению производительности труда и улучшению качества продукции, что является важным фактором конкурентоспособности. Реакция на изменения рыночной ситуации - способность быстро реагировать на изменения спроса, цен, конкуренции и другие факторы позволяет организации адаптироваться к переменам на рынке и сохранять свою конкурентоспособность.

Тестовые вопросы по дисциплине

Вопрос 1. Последовательность этапов диагностики конкурентной среды:

- 1. Выявление перечня организаций-конкурентов, находящихся на целевом или новом рынках.**
- 2. Сбор исходной информации.**
- 3. Приведение стоимостных и финансовых показателей к сопоставимому виду.**
- 4. Определение типа выбранного рынка (рынок продавца, рынок покупателя).**
- 5. Расчет характеристик, отражающих состояние рынка.**
- 6. Определение рыночных долей организаций на конец базисного и на конец анализируемого периодов.**

Вопрос 2. Виды диагностики конкурентной среды

- А) аналитическая**
- Б) экспертная**
- В) имитационная**
- Г) перспективная
- Д) прогнозная
- Е) статистическая

Вопрос 3. Характеристики конкурентной среды

- А) количество организаций на рынке**
- Б) объем продаж и доля рынка конкурентов**
- В) тип рынка**
- Г) инфляция
- Д) безработица

Вопрос 4. Границы рынка

- А) географические**
- Б) целевая аудитория**
- В) единство выпускаемой продукции**
- Г) единство технологии
- Д) потребность потребителя

Вопрос 5. Факторы конкурентоспособности отрасли

- А) развитая отраслевая инфраструктура**
- Б) производительность труда**
- В) социально-политическая ситуация
- Г) низкий уровень инфляции

Вопрос 6. Факторы, определяющие конкурентоспособность страны

- А) эффективность промышленного производства**
- Б) ресурсы и инфраструктура**
- В) социально-политическая обстановка в стране
- Г) уровень безработицы
- Д) высокий уровень инфляции

Вопрос 7. Конкурентоспособность страны включает

- А) способность страны производить товары, отвечающие требования мирового рынка**

- Б) способность страны производить больше материальных ценностей на мировых рынка, чем конкуренты**
 В) размер страны
 Г) объем внутреннего потребления товаров

Вопрос 8. К технологическим конкурентным преимуществам относятся

- А) наличие новых материалов**
Б) наличие новых технологий
 В) квалифицированная рабочая сила
 Г) климатические условия

Вопрос 9. К ресурсным конкурентным преимуществам относятся

- А) географическое положение**
Б) климатические условия
В) наличие природных ресурсов
 Г) наличие новых материалов
 Д) новые технологии

Вопрос 10. Конкурентоспособность отрасли базируется на конкурентных преимуществах

- А) ресурсных**
Б) технологических
 В) энергетических
 Г) экономических

Дисциплина «Антикризисный менеджмент» / Дисциплина «Технологии стратегического прорыва в бизнесе»

Задания в открытой форме

1. Назовите внешние факторы возникновения риска в организации
2. Назовите внутренние факторы возникновения риска в организации
3. Назовите причины возникновения кризисов в организации
4. Перечислите антикризисные механизмы регионального управления
5. Определите параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного менеджмента
6. Назовите методы преодоления противодействия организационным изменениям
7. Опишите стратегии выхода из кризиса
8. Раскройте необходимость диагностики причин возникновения кризисной ситуации на предприятии
9. Опишите аспекты деятельности предприятия для диагностики причин кризисной ситуации
10. Перечислите факторы, определяющие эффективность антикризисного менеджмента

Вопрос	Ответ
1. Назовите внешние факторы возникновения риска в организации	Внешние факторы возникновения риска в организации: Экономические (инфляция, изменение процентных ставок, колебания валютных курсов). Политические (изменения в законодательстве, политические кризисы).

	Социальные (демографические изменения, культурные особенности). Технологические (появление новых технологий, устаревание существующих). Экологические (природные катастрофы, изменения климата).
2. Назовите внутренние факторы возникновения риска в организации	Внутренние факторы возникновения риска в организации: Управленческие (ошибки в принятии решений, неэффективное управление ресурсами). Финансовые (недостаток средств, неплатёжеспособность). Производственные (износ оборудования, нарушение производственных процессов). Кадровые (нехватка квалифицированных специалистов, конфликты в коллективе). Маркетинговые (изменение спроса, конкуренция).
3. Назовите причины возникновения кризисов в организации	Возникновение кризисов может быть связано с различными причинами, такими как: Неспособность адаптироваться к изменениям внешней среды. Неэффективное управление рисками. Недостаток ресурсов для реализации стратегии развития. Ошибки в стратегическом планировании. Конфликты между руководством и сотрудниками. Потеря доверия со стороны клиентов и партнёров.
4. Перечислите антикризисные механизмы регионального управления	К антикризисным механизмам регионального управления относятся: Мониторинг социально-экономической ситуации. Разработка стратегии развития региона. Бюджетное планирование. Инвестиционная политика. Поддержка малого и среднего бизнеса. Социальная защита населения. Экологическая политика. Международное сотрудничество. Управление рисками. Развитие инфраструктуры.
5. Определите параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного менеджмента	Параметры контроля кризисных ситуаций включают: Мониторинг внешней и внутренней среды. Постоянный сбор информации о состоянии рынка, конкурентах, клиентах, финансовых показателях и других аспектах деятельности компании позволяет выявить потенциальные угрозы и риски. Анализ финансового состояния. Оценка ликвидности, платёжеспособности, рентабельности и других финансовых показателей помогает определить устойчивость компании к кризисным ситуациям. Контроль за выполнением плана антикризисных мероприятий. Регулярная проверка выполнения

	запланированных действий позволяет оценить эффективность антикризисного менеджмента. Оценка эффективности антикризисной стратегии. Анализ результатов реализации антикризисной стратегии позволяет определить её успешность и необходимость корректировки. Прогнозирование возможных кризисов. Использование методов прогнозирования позволяет предвидеть возможные кризисные ситуации и разработать меры по их предотвращению. Управление рисками. Идентификация, анализ и управление рисками помогают снизить вероятность возникновения кризисных ситуаций. Коммуникация с заинтересованными сторонами. Открытое общение с акционерами, инвесторами, клиентами и другими заинтересованными лицами позволяет получить обратную связь и поддержку в кризисных ситуациях. Обучение и развитие персонала. Повышение квалификации сотрудников, обучение новым навыкам и методам работы способствует адаптации к изменяющимся условиям и снижению рисков. Психологическая поддержка персонала. В условиях стресса и неопределённости сотрудники могут испытывать психологическое давление. Предоставление психологической поддержки и консультаций может помочь им справиться с трудностями и сохранить работоспособность. Разработка и внедрение системы раннего предупреждения. Система раннего предупреждения позволяет оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды и предотвращать кризисные ситуации.
6. Назовите методы преодоления противодействия организационным изменениям	Методы преодоления противодействия организационным изменениям — это способы, которые помогают снизить сопротивление сотрудников и ускорить процесс адаптации к новым условиям, такие как: Коммуникация и информирование. Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. Обучение и развитие. Поддержка и помощь. Мотивация и стимулирование. Создание благоприятной атмосферы. Анализ и корректировка. Привлечение лидеров мнений. Демонстрация положительных результатов. Использование внешних экспертов.
7. Опишите стратегии выхода из кризиса	Особенности стратегии выхода из кризиса: Анализ причин кризиса. Прежде чем разрабатывать стратегию выхода из кризиса, необходимо провести анализ причин его возникновения. Это поможет

	определить наиболее эффективные меры по преодолению кризиса. Разработка антикризисных мероприятий. На основе анализа причин кризиса разрабатываются антикризисные мероприятия, направленные на восстановление финансовой устойчивости, повышение эффективности деятельности и улучшение отношений с клиентами и партнёрами. Реализация антикризисной программы. Антикризисная программа должна быть реализована в кратчайшие сроки, чтобы предотвратить дальнейшее ухудшение ситуации. Для этого необходимо создать команду профессионалов, которые будут заниматься реализацией программы. Контроль за выполнением антикризисных мер. Необходимо регулярно контролировать выполнение антикризисных мер и при необходимости вносить коррективы в программу. Оценка результатов. После завершения антикризисной программы необходимо оценить её результаты. Если цели программы достигнуты, можно переходить к следующему этапу развития организации. Если нет, то необходимо разработать новую стратегию выхода из кризиса. Привлечение инвестиций. В условиях кризиса организация может испытывать недостаток финансовых ресурсов. В этом случае необходимо искать источники финансирования, такие как кредиты, инвестиции или государственная поддержка. Реструктуризация долгов. Если организация имеет задолженность перед кредиторами, необходимо провести реструктуризацию долгов, чтобы снизить долговую нагрузку и улучшить финансовое состояние. Оптимизация расходов. В период кризиса необходимо оптимизировать расходы, чтобы сохранить финансовую устойчивость. Это может включать сокращение персонала, отказ от нерентабельных проектов и другие меры. Поиск новых рынков сбыта. В условиях конкуренции организация может потерять часть рынка. Необходимо искать новые рынки сбыта, где спрос на продукцию или услуги организации будет выше. Повышение качества продукции. Чтобы повысить конкурентоспособность, необходимо постоянно улучшать качество продукции или услуг. Это позволит привлечь больше клиентов и увеличить объём продаж.
8. Раскройте необходимость диагностики причин возникновения кризисной ситуации на предприятии	Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии — это процесс выявления и анализа факторов, которые привели к ухудшению финансового состояния компании или возникновению других проблем.

	Диагностика причин кризисной ситуации позволяет выявить слабые места в деятельности предприятия и разработать меры по их устранению.
9. Опишите аспекты деятельности предприятия для диагностики причин кризисной ситуации	Для диагностики причин кризисной ситуации необходимо провести анализ следующих аспектов деятельности предприятия: Финансовое состояние. Оценить ликвидность, платёжеспособность, рентабельность и другие финансовые показатели. Выявить возможные проблемы с денежными потоками, задолженностью, инвестициями и другими аспектами финансовой деятельности. Производственная деятельность. Проанализировать объёмы производства, качество продукции, производительность труда, эффективность использования ресурсов и другие производственные показатели. Определить возможные причины снижения объёмов производства, ухудшения качества продукции или роста затрат. Маркетинговая стратегия. Изучить рынок сбыта, конкурентов, ценовую политику, каналы распределения и другие аспекты маркетинговой стратегии. Выявить возможные ошибки в позиционировании продукта, выборе целевой аудитории, определении цен или продвижении. Организационная структура. Рассмотреть структуру управления, распределение обязанностей, систему мотивации и другие организационные аспекты. Определить возможные проблемы в управлении, координации работы подразделений, мотивации персонала и других областях. Кадровый потенциал. Оценить квалификацию, опыт, мотивацию и другие характеристики персонала. Выявить проблемы с обучением, развитием, мотивацией или управлением персоналом. Технологическая база. Изучить уровень автоматизации, обновления оборудования, внедрения новых технологий и других аспектов технологической базы. Определить проблемы с устареванием оборудования, отсутствием инноваций или неэффективным использованием технологий. Внешняя среда. Проанализировать экономические, политические, социальные, технологические и другие факторы внешней среды. Определить их влияние на деятельность предприятия и возможные риски. Стратегия развития. Оценить соответствие текущей стратегии развития целям и задачам предприятия. Определить необходимость её корректировки или разработки новой стратегии. Система управления рисками. Изучить наличие и эффективность системы управления рисками.

	Определить её роль в предотвращении кризисных ситуаций. Другие аспекты. Рассмотреть другие факторы, которые могут повлиять на финансовое состояние предприятия, такие как изменения законодательства, судебные процессы, форс-мажорные обстоятельства
10. Перечислите факторы, определяющие эффективность антикризисного менеджмента	Факторы, определяющие эффективность антикризисного управления: Своевременное обнаружение кризиса. Наличие антикризисной стратегии. Профессионализм антикризисной команды. Поддержка со стороны руководства. Участие всех сотрудников. Коммуникация с заинтересованными сторонами. Гибкость и адаптивность. Мониторинг и оценка результатов. Психологическая поддержка персонала. Использование современных технологий. Современные технологии могут помочь в сборе и анализе данных, прогнозировании кризисов и принятии решений.

Тестовые вопросы по дисциплине

Вопрос 1. Кризис результатов связан с:

- а) потерей ликвидности и платежеспособности;
- б) дефицитом платежеспособности;
- в) потерей инновационного потенциала;
- г) **хроническими убытками.**

Вопрос 2. К внутренним факторам, приводящим к банкротству, не относится:

- а) **платежеспособный спрос населения;**
- б) философия фирмы;
- в) неплатежеспособность партнера;
- г) ресурсы и их использование;
- д) принципы деятельности фирмы;

Вопрос 3. Дефицит платежеспособности характеризует кризис:

- а) стратегий;
- б) **ликвидности;**
- в) результатов;
- г) банкротства.

Вопрос 4. К реорганизационным процедурам относятся:

- а) присоединение, преобразование, ликвидация;
- б) преобразование, ликвидация, разделение;
- в) присоединение, выделение, разделение;
- г) **присоединение, разделение, преобразование.**

Вопрос 5. Анализ ликвидности и платежеспособности в процедурах банкротства проводится по следующим относительным показателям:

- а) текущей, промежуточной ликвидности, степени платежеспособности по текущим обязательствам, коэффициенту финансовой устойчивости;

- б) текущей, промежуточной, абсолютной ликвидности и коэффициенту автономии;
- в) промежуточной, абсолютной ликвидности, степени платежеспособности по текущим обязательствам и обеспеченности обязательств активами.**

Вопрос 6. В упрощенных процедурах банкротства вводятся:

- а) только наблюдение;**
- б) только конкурсное производство;
- в) последовательно наблюдение и конкурсное производство.

Вопрос 7. Эффективность антикризисного управления проявляется:

- а) в степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами;**
- б) в степени достижения целей;
- в) в степени роста потенциала;
- г) в степени развития управления;

Вопрос 8. Управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям его развития:

- а) антикризисное развитие;**
- б) стратегическое развитие;
- в) текущее развитие;
- г) оперативное развитие.

Вопрос 9. Реорганизационная процедура, при которой предприятию-должнику может быть предоставлена финансовая помощь для погашения денежных обязательств, обязательных платежей и восстановление платежеспособности должника.

- а) санация;**
- б) дезактивация;
- в) дифференциация;
- г) пролонгация.

Вопрос 10. Инновационная стратегия, когда предприятие использует нововведение как ответную реакцию на изменение рыночных условий в целях сохранения своих позиций на рынке.

- а) адаптивная;**
- б) конкурентная;
- в) квазистабильные;
- г) технологичная.

Вопрос 11. При выборе путей выхода из кризиса к внешним возможностям предприятия, в частности, не относится:

- а) оптимизация каналов товародвижения;
- б) диверсификация производства;**
- в) выбор более выгодных поставщиков;
- г) сокращение расходов;**
- д) истребование дебиторской задолженности**

Вопрос 12. Какие возможны последствия после введения внешнего управления

- а) отстранение руководителя должника от должности и возложение управления делами должника на внешнего управляющего;
- б) снятие ранее принятых мер по обеспечению требований кредиторов;
- в) мораторий на удовлетворение требований;

г) **все верно.**

Вопрос 13. Умышленное создание или увеличение неплатежеспособности, совершенное руководителем или собственником коммерческой организации, индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц, причинившее крупный ущерб либо иные тяжкие последствия - это:

- а) фиктивное банкротство;
- б) **преднамеренное банкротство;**
- в) мировое соглашение;
- г) конкурсное производство.

Вопрос 14. Организация может быть признана финансово независимой, если:

- а) **за счет ее собственных источников формируется не только основной капитал (внеоборотные активы), но и часть оборотных активов;**
- б) за счет ее собственных источников формируются внеоборотные активы, а оборотные активы – за счет заемных средств;
- в) за счет ее собственных источников формируются оборотные активы, а внеоборотные активы – за счет заемных средств;
- г) за счет заемных источников формируются оборотные и внеоборотные активы.

Вопрос 15. Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления:

- а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;
- б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;
- в) корпоративность; лидерство;
- г) оперативность и гибкость управления;
- д) стратегия и качество антикризисных программ;
- е) система мониторинга кризисных ситуаций;
- ж) **все вышеперечисленное;**
- з) только а, б, г, д.

Вопрос 17. На первом этапе «Начало кризиса предприятия» необходимо:

- а) разработать бизнес-план развития предприятия на перспективу;
- б) **провести оперативный ситуационный анализ, перестроить стратегию и поставить новые задачи;**
- в) провести оперативное реструктурирование предприятия в целях обеспечения его выживания на короткий срок;
- г) выбрать реорганизационные или ликвидационные процедуры.

Вопрос 18. Административный управляющий назначается при процедуре:

- а) ликвидационной;
- б) внешнего управления;
- в) **финансового оздоровления;**
- г) наблюдения;
- д) досудебной.

Вопрос 19. Антикризисной программе должно быть отражено:

- а) обязательное сокращение расходов на ФОТ;
- б) **используемые ресурсы;**
- в) **сроки программы;**

- г) обязательное сокращение сотрудников предприятия;
- д) ожидаемые результаты программы
- е) **описание мероприятий и их обоснование;**
- ж) **исполнители программы.**

Вопрос 20. Виды финансового оздоровления, предусмотренные законом о несостоятельности:

- а) **внешнее управление;**
- б) конкурсное производство;
- в) стратегическое управление;
- г) бенчмаркинг;
- д) **финансовое оздоровление;**
- е) **досудебная санация.**

Преддипломная практика

Задания в открытой форме

1. Опишите основные цели стратегических изменений в организации.
2. Опишите и задачи стратегических изменений в организации.
3. Охарактеризуйте стратегию управления человеческими ресурсами организации
4. Опишите ключевые показатели эффективности организации
5. Опишите информационные технологии, используемые для целей бизнес-анализа организации
6. Опишите этапы методологии разработки инновационных проектов
7. Перечислите методы поиска инновационных идей
8. Охарактеризуйте принципы управления инновационными проектами
9. Дайте характеристику основных рисков инновационного проекта
10. Опишите возможные управленческие решения по практическим вариантам инновационных стратегий развития организации
11. Опишите выбор и обоснование стратегических направлений развития
12. Опишите основные подходы к бизнес-анализу
13. Опишите концептуальные особенности бизнес-анализа
14. Охарактеризуйте техники бизнес анализа
15. Охарактеризуйте основные инструменты бизнес-анализа

Вопрос	Ответ
1. Опишите основные цели стратегических изменений в организации.	Цели и задачи стратегических изменений в организации могут варьироваться в зависимости от конкретной ситуации, однако можно выделить несколько общих направлений: Цели стратегических изменений: Увеличение конкурентоспособности: Повышение доли рынка. Улучшение качества продукции или услуг. Внедрение инновационных технологий. Оптимизация бизнес-процессов: Снижение затрат. Увеличение эффективности операций. Автоматизация рутинных задач. Адаптация к изменениям внешней среды:

	Реакция на изменения в законодательстве. Учет изменений в потребительских предпочтениях. Адаптация к экономическим условиям. Улучшение финансовых показателей: Увеличение прибыли. Оптимизация структуры затрат. Повышение рентабельности. Развитие корпоративной культуры: Повышение уровня вовлеченности сотрудников. Формирование позитивного имиджа компании. Укрепление командного духа.
2. Опишите и задачи стратегических изменений в организации.	Задачи стратегических изменений: Анализ текущего состояния: Оценка сильных и слабых сторон организации. Выявление возможностей и угроз. Определение стратегических направлений: Формулирование видения и миссии организации. Установление долгосрочных и краткосрочных целей. Разработка плана изменений: Определение необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, технологических). Составление дорожной карты внедрения изменений. Внедрение изменений: Реализация запланированных мероприятий. Обучение сотрудников новым процессам и технологиям. Мониторинг и оценка результатов: Установление ключевых показателей эффективности (KPI). Регулярный анализ достигнутых результатов и корректировка стратегии при необходимости. Управление изменениями: Обеспечение поддержки со стороны руководства. Управление сопротивлением изменениям среди сотрудников. Эти задачи помогут организации успешно реализовать стратегические изменения и достичь желаемых результатов.
3. Охарактеризуйте стратегию управления человеческими ресурсами организации	Стратегия управления человеческими ресурсами (HR-стратегия) организации представляет собой комплексный подход к управлению персоналом, направленный на достижение стратегических целей компании через эффективное использование человеческого капитала. Основные характеристики HR-стратегии включают: 1. Соответствие бизнес-стратегии HR-стратегия должна быть согласована с общей стратегией организации. Это означает, что управление человеческими ресурсами должно поддерживать и способствовать достижению бизнес-целей, таких как увеличение прибыли, расширение рынка или внедрение инноваций.

	2. Привлечение и удержание талантов Стратегия должна включать методы привлечения высококвалифицированных специалистов и удержания талантливых сотрудников. Это может включать конкурентоспособные условия труда, программы развития карьеры и системы вознаграждения. 3. Развитие и обучение HR-стратегия должна предусматривать постоянное обучение и развитие сотрудников. Это включает в себя программы повышения квалификации, тренинги и возможности для карьерного роста, что способствует повышению эффективности работы и удовлетворенности сотрудников. 4. Создание корпоративной культуры Формирование позитивной корпоративной культуры, которая поддерживает ценности и миссию организации, является важной частью HR-стратегии. Это включает в себя развитие командного духа, открытости и доверия внутри коллектива. 5. Управление производительностью Стратегия должна включать системы оценки и управления производительностью сотрудников. Это может быть реализовано через регулярные оценки, обратную связь и установление четких целей и ожиданий. 6. Адаптация к изменениям HR-стратегия должна быть гибкой и адаптироваться к изменениям во внешней среде, таким как изменения в законодательстве, экономические условия или изменения в потребительских предпочтениях. 7. Использование технологий Внедрение современных технологий в управление человеческими ресурсами, таких как системы управления талантами, автоматизация процессов подбора и оценки персонала, может значительно повысить эффективность HR-стратегии. 8. Оценка и мониторинг Регулярный мониторинг и оценка эффективности HR-стратегии позволяют выявлять слабые места и вносить необходимые коррективы. Это может включать анализ ключевых показателей эффективности (KPI) в области управления персоналом. Эти характеристики помогают организации эффективно управлять своим человеческим капиталом, что, в свою очередь, способствует достижению стратегических целей и повышению конкурентоспособности.
4. Опишите ключевые показатели эффективности организации	Ключевые показатели эффективности (KPI) организации — это количественные и качественные метрики, которые помогают оценить, насколько успешно организация достигает своих стратегических и оперативных целей. Вот некоторые из основных KPI,

	которые могут быть использованы в различных областях бизнеса: 1. Финансовые показатели 2. Операционные показатели 3. Показатели клиентской удовлетворенности 4. Показатели эффективности сотрудников 5. Маркетинговые показатели 6. Инновационные показатели Эти KPI помогают организациям отслеживать прогресс, выявлять области для улучшения и принимать обоснованные решения для достижения стратегических целей.
5. Опишите информационные технологии, используемые для целей бизнес-анализа организации	Информационные технологии, используемые для целей бизнес-анализа в организации, играют ключевую роль в сборе, обработке и анализе данных, что позволяет принимать обоснованные решения и улучшать бизнес-процессы. Вот некоторые из основных технологий и инструментов, применяемых в бизнес-анализе: 1. Системы управления базами данных (СУБД) СУБД, такие как MySQL, PostgreSQL, Oracle и Microsoft SQL Server, используются для хранения и управления данными. Они обеспечивают возможность эффективного извлечения, обновления и анализа данных. 2. Инструменты для визуализации данных Инструменты, такие как Tableau, Power BI и QlikView, позволяют создавать интерактивные визуализации и дашборды, что помогает пользователям лучше понимать данные и выявлять тенденции. 3. Аналитические платформы Платформы, такие как SAS, IBM SPSS и R, предоставляют мощные инструменты для статистического анализа, прогнозирования и моделирования данных. 4. Инструменты для обработки больших данных Технологии, такие как Apache Hadoop и Apache Spark, позволяют обрабатывать и анализировать большие объемы данных, что особенно важно для организаций, работающих с неструктурированными данными. 5. Системы управления проектами Инструменты, такие как Jira, Trello и Asana, помогают управлять проектами и отслеживать прогресс, что важно для реализации бизнес-анализа и внедрения изменений. 6. CRM-системы Системы управления взаимоотношениями с клиентами (например, Salesforce, HubSpot) собирают и анализируют данные о клиентах, что позволяет улучшать клиентский опыт и повышать уровень удовлетворенности. 7. ERP-системы

	Системы управления ресурсами предприятия (например, SAP, Oracle ERP) интегрируют данные из различных бизнес-процессов, что позволяет проводить комплексный анализ и оптимизацию операций. 8. Инструменты для анализа социальных медиа Платформы, такие как Hootsuite и Sprout Social, позволяют анализировать данные из социальных сетей, что помогает понять поведение клиентов и выявить тренды. 9. Инструменты для машинного обучения и искусственного интеллекта Технологии, такие как TensorFlow и Scikit-learn, используются для создания моделей, которые могут предсказывать результаты на основе исторических данных. 10. Облачные решения Облачные платформы, такие как AWS, Google Cloud и Microsoft Azure, предоставляют ресурсы для хранения и обработки данных, а также инструменты для анализа и визуализации. Эти информационные технологии помогают организациям эффективно собирать, обрабатывать и анализировать данные, что в свою очередь способствует принятию более обоснованных бизнес-решений и улучшению общей эффективности.
6. Опишите этапы методологии разработки инновационных проектов	Методология разработки инновационных проектов охватывает систематизацию подходов и алгоритмов, необходимых для коммерциализации инновационных идей. Основные этапы включают: Формирование инновационной идеи: Определение проблемы, цели проекта и его ключевых этапов. Идентификация потребностей: Проведение маркетинговых исследований для выявления потребностей и ожиданий целевой аудитории. Разработка хронограммы проекта: Установление временных рамок для выполнения каждого этапа. Оценка результатов: Определение ожидаемых результатов и эффектов от реализации проекта
7. Перечислите методы поиска инновационных идей	Существует два основных метода поиска инновационных идей: Пассивный поиск: Включает анализ патентов, маркетинговые исследования и предложения по лицензиям. Активный поиск: Включает предложения от потребителей, разработчиков и использование эмпирических методов (опросы, выставки)
8. Охарактеризуйте принципы управления инновационными проектами	Управление инновационными проектами основывается на нескольких ключевых принципах: Селективное управление: Выбор приоритетных направлений и адресная поддержка инновационных инициатив. Целевая ориентация: Установление взаимосвязей

	между потребностями в создании инноваций и возможностями их реализации. Полнота цикла управления: Обеспечение полного цикла управления проектом от идеи до внедрения. Системность: Разработка комплексных мер, необходимых для успешной реализации проекта
9. Дайте характеристику основных рисков инновационного проекта	Реализация инновационных проектов сопряжена с высокими рисками из-за неопределенности в процессе разработки новых продуктов. Важно учитывать: Рынковые риски: Изменения в потребительских предпочтениях или действиях конкурентов могут повлиять на успех проекта. Технические риски: Возможные сложности в разработке технологий или производственных процессов. Финансовые риски: Необходимость привлечения инвестиций и управление бюджетом проекта
10. Опишите возможные управленческие решения по практическим вариантам инновационных стратегий развития организации	Организационно-управленческие решения по практическим вариантам инновационных стратегий развития организации: — Стратегия лидерства в издержках. Снижение затрат на производство и реализацию продукции за счёт оптимизации бизнес-процессов, внедрения новых технологий и повышения эффективности работы. Решения: пересмотр организационной структуры, автоматизация рутинных задач, обучение персонала новым методам работы, улучшение координации между отделами. — Дифференциация. Создание уникального продукта или услуги, которые отличаются от предложений конкурентов. Решения: разработка новых продуктов и услуг, внедрение инноваций, улучшение качества продукции, повышение уровня обслуживания клиентов. — Фокусирование. Концентрация усилий на определённом сегменте рынка. Решения: анализ потребностей целевой аудитории, адаптация продуктов и услуг под требования клиентов, развитие партнёрских отношений с поставщиками и дистрибьюторами. — Инновационное развитие. Внедрение новых технологий, продуктов и услуг для создания конкурентного преимущества. Решения: инвестиции в исследования и разработки, сотрудничество с научными организациями, создание инновационной инфраструктуры. — Интеграционное развитие. Расширение бизнеса за счёт слияния и поглощения компаний, создания стратегических альянсов и партнёрств. Решения: поиск потенциальных партнёров и объектов для поглощения, проведение переговоров и

	заключение сделок, интеграция новых активов в структуру компании. — Развитие персонала. Инвестиции в обучение и развитие сотрудников для повышения их квалификации и мотивации. Решения: организация тренингов и семинаров, предоставление возможностей для профессионального роста, создание системы мотивации и поощрения. — Маркетинговая стратегия. Продвижение продуктов и услуг на рынке, привлечение новых клиентов и удержание существующих. Решения: исследование рынка и конкурентов, разработка маркетинговых кампаний, использование современных каналов продвижения. — Цифровая трансформация. Внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы для повышения эффективности и конкурентоспособности. Решения: переход на цифровые платформы, автоматизация процессов, использование больших данных и аналитики.
11. Опишите выбор и обоснование стратегических направлений развития	Выбор и обоснование стратегических направлений развития включает несколько ключевых этапов: 1. Анализ текущего положения компании. Необходимо оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (SWOT-анализ), а также понять, какие ресурсы доступны для реализации стратегии. Это поможет определить, в каких областях компания может добиться конкурентного преимущества. 2. Определение долгосрочных целей. На основе анализа формулируются долгосрочные цели, которые должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (SMART-цели). Цели должны соответствовать миссии компании и учитывать интересы всех заинтересованных сторон. 3. Выбор стратегических направлений. Стратегические направления определяются на основе анализа и целей. Они могут включать диверсификацию продуктов или услуг, выход на новые рынки, развитие технологий, улучшение качества продукции и т. д. Выбор направлений зависит от ресурсов компании, её компетенций и возможностей. 4. Обоснование выбора. Для каждого выбранного направления необходимо обосновать его целесообразность. Обоснование включает анализ преимуществ и рисков, оценку затрат и ожидаемых результатов, а также сравнение с альтернативными вариантами. Важно показать, как выбранные направления способствуют достижению долгосрочных целей. 5. Разработка плана действий. После обоснования выбора стратегических направлений разрабатывается детальный план действий. План включает конкретные

	шаги, сроки, ответственных лиц и необходимые ресурсы. Он должен быть реалистичным и выполнимым, учитывая ограничения и риски. 6. Мониторинг и адаптация. Мониторинг позволяет отслеживать прогресс и вносить коррективы в случае необходимости. Адаптация помогает компании оставаться гибкой и реагировать на изменения внешней среды.
12. Опишите основные подходы к бизнес-анализу	Бизнес-анализ — это деятельность, которая позволяет понять потребности и требования заинтересованных сторон, а также найти решения для достижения бизнес-целей. Подходы к бизнес-анализу: - Функциональный подход. Он основан на анализе функций и процессов организации. Этот подход помогает понять, как работают бизнес-процессы, какие функции выполняют сотрудники и какие задачи стоят перед организацией. - Процессный подход. В его основе лежит анализ бизнес-процессов. Процессный подход позволяет выявить слабые места в процессах, оптимизировать их и повысить эффективность работы организации. - Системный подход. Этот подход рассматривает организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов. Системный подход помогает понять, как изменения в одном элементе системы могут повлиять на другие элементы и на всю систему в целом. - Структурный подход. Он основан на использовании различных моделей и методов для анализа структуры организации и её компонентов. Структурный подход позволяет выявить проблемы в структуре организации, оптимизировать её и повысить эффективность работы.
13. Опишите концептуальные особенности бизнес-анализа	Концептуальные особенности бизнес-анализа: - Анализ требований. Бизнес-аналитик выявляет и документирует требования заинтересованных сторон. Это позволяет понять, что нужно сделать для достижения бизнес-целей. - Анализ проблем. Бизнес-аналитик ищет и решает проблемы, которые мешают организации достичь своих целей. Это может быть связано с неэффективными процессами, недостаточной автоматизацией, отсутствием координации между отделами и т. д. - Разработка решений. Бизнес-аналитик разрабатывает и предлагает решения, которые помогут организации достичь своих целей. Решения могут быть связаны с изменением процессов, внедрением новых технологий, обучением сотрудников и т. п. - Оценка решений. Бизнес-аналитик оценивает предложенные решения с точки зрения их эффективности, затрат, рисков и других факторов. Это

	позволяет выбрать наиболее подходящее решение для организации.
14. Охарактеризуйте техники бизнес-анализа	Основные техники бизнес-анализа: - SWOT-анализ — оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для организации. Это помогает понять, какие факторы влияют на бизнес и как можно использовать их в свою пользу. - PESTEL-анализ — изучение политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых аспектов внешней среды. Позволяет выявить тенденции и изменения, которые могут повлиять на бизнес. - Анализ пяти сил Портера — исследование конкурентной среды и определение влияния пяти факторов: угрозы новых игроков, рыночной власти поставщиков и покупателей, угрозы товаров-заменителей и уровня конкуренции между существующими игроками. Помогает понять уровень конкуренции в отрасли и разработать стратегии для укрепления позиций компании. - Диаграмма Исикавы (рыбий скелет) — графическое изображение причинно-следственных связей, влияющих на проблему или результат. Используется для анализа сложных ситуаций и выявления ключевых факторов, которые нужно изменить для улучшения ситуации. - Моделирование бизнес-процессов — создание моделей, описывающих процессы в организации. Помогает визуализировать процессы, выявить проблемы и оптимизировать работу. - Интервьюирование и опросы — сбор информации от сотрудников, клиентов и других заинтересованных сторон. Позволяет получить представление о том, как работают процессы, что думают и чувствуют люди, связанные с бизнесом. - Работа с фокус-группами — организация встреч с небольшими группами людей для обсуждения конкретных вопросов или проблем. Фокус-группы помогают собрать разнообразные мнения и идеи, а также выявить скрытые тенденции. - Бенчмаркинг — сравнение показателей своей компании с показателями конкурентов или лидеров отрасли. Позволяет определить сильные и слабые стороны бизнеса и разработать стратегии улучшения. - Функционально-стоимостной анализ (ФСА) — метод оценки затрат на функции и процессы в организации. ФСА помогает выявить неэффективные затраты и оптимизировать расходы. - Мозговой штурм — генерация идей и решений в группе людей. Мозговой штурм стимулирует творческое мышление и помогает найти новые подходы к решению проблем.

15. Охарактеризуйте основные инструменты бизнес-анализа	Инструменты бизнес-анализа: - Программное обеспечение для моделирования и анализа данных. Это могут быть специализированные программы, которые помогают визуализировать данные, создавать модели и анализировать процессы. Они позволяют лучше понять структуру и динамику бизнеса, а также выявить тенденции и закономерности. - Инструменты для сбора и обработки данных. Включают в себя различные методы и технологии для сбора, хранения и обработки больших объёмов данных. Они помогают анализировать информацию о клиентах, продажах, затратах и других аспектах бизнеса. - Методы статистического анализа. Позволяют обрабатывать и интерпретировать данные с помощью статистических методов. Они помогают выявлять тенденции, прогнозировать будущие события и принимать обоснованные решения. - Моделирование бизнес-процессов. Включает в себя создание моделей, описывающих процессы в организации. Модели могут быть графическими, текстовыми или математическими. Они помогают понять, как работают процессы, и оптимизировать их. - Анализ требований. Позволяет выявить и документировать требования заинтересованных сторон. Он помогает понять, что нужно сделать для достижения бизнес-целей. - Экспертные системы и искусственный интеллект. Используются для автоматизации принятия решений и предоставления рекомендаций на основе анализа данных. Они могут помочь в оптимизации процессов, управлении рисками и принятии стратегических решений. - Системы управления бизнес-процессами (BPM). Автоматизируют и оптимизируют бизнес-процессы. Они помогают повысить эффективность работы, сократить затраты и улучшить качество продукции или услуг. - Инструменты визуализации данных. Создают графики, диаграммы и другие визуальные представления данных. Они помогают лучше понять информацию и принять обоснованные решения.
--	--

Методика оценки сформированности компетенции

Оценка сформированности компетенции проводится по 100 – бальной системе.

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)
ИПК-3.1. Владеет навыками определения целей и задач стратегических изменений в организации. ИПК-3.2. Владеет навыками определения основных параметров и ключевых	выполнение 70% и более оценочных средств по определению уровня достижения результатов обучения по дисциплине

показателей разрабатываемых изменений в организации.	эффективности стратегических	
--	---------------------------------	--