

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 02.03.2026 22:13:59
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447



**Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ,
ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА**

УТВЕРЖДАЮ
И.о. директора
международного института
инновационной экономики,
лидерства и менеджмента
_____ А.А. Панарин
«17» декабря 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине:
ЭКОНОМИКА БИЗНЕСА

**Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент
(уровень магистратуры)**

**Направленность/профиль
«Менеджмент современной организации»**

**форма обучения:
очная, заочная**

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Экономика бизнеса». Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль): «Менеджмент современной организации» / Б.Е. Шпилев– М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова – 59с.

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: _____ / Б. Е. Шпилев, доцент, к.э.н.

Заведующий кафедрой: _____ / Л. И. Гончарова, доцент, к. э. н.

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Экономика бизнеса» является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) «Экономика бизнеса». На данный ФОС распространяются все реквизиты утверждения, представленные в РПД по данной дисциплине.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Для определения качества освоения обучающимися учебного материала по дисциплине используются следующие оценочные средства:

№ п/п	Оценочное средство	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Тестирование	Вид контроля, позволяющий оценить изученный теоретический материал.	Вопросы для проведения тестирования
2	Практические задания	Вид контроля, позволяющий оценить умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач	Задания к практическому занятию
3	Контрольная работа	Вид контроля, позволяющий определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций	Задания контрольной работы
4	Самостоятельная работа	Вид контроля, позволяющий оценить проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборку нормативного и иного материала и выполнение других заданий	Задания самостоятельной работы
5	Курсовая работа	Вид контроля, позволяющий выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом	Индивидуальные задания (темы) для курсовой работы
6	Зачет/Зачет	с	Вопросы для

	оценкой/Экзамен	выявить степень овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшего освоения образовательной программы подготовки	подготовки зачету/зачету оценкой/экзамену	к с
--	-----------------	---	---	--------

3. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Сопроводительная информация.

Разработчик	Б. Е. Шпилев
Кафедра	Инновационного менеджмента и предпринимательства
Наименование дисциплины	Экономика бизнеса
Факультет / институт	Институт международной экономики, лидерства и менеджмент
Направление подготовки / специальность	38.04.02 Менеджмент
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	
Общее время тестирования (мин)	
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	
Размещенность на веб-сайте Университета примерного перечня вопросов, заданий ФОС – для подготовки обучающихся к прохождению оценки (да / нет)	

3.2. Характеристика оцениваемых компетенций.

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-5	Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата

4. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

4.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.

Тесты содержат набор вопросов, в полном объеме охватывающие изученный теоретический материал по указанной теме (индикаторы ЗНАТЬ). Выполнение тестов позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций. Индивидуальный тестовый сеанс для каждого обучающегося формируется по специальному алгоритму, обеспечивающему заданную тематическую структуру и пропорциональное наличие вопросов разного типа и сложности.

При формировании тестов необходимо использовать задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
Тема 1. Введение в дисциплину. Институты как особый экономический ресурс	ПК-5.Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов	Задания закрытого типа на установление соответствия. Вариант 1. Установите соответствие между типом института и его ролью в обеспечении эффективности бизнес-процессов.	
			Тип института	Роль в бизнес-процессах
			А. Формальные институты	1. Обеспечивают предсказуемость и снижают транзакционные издержки через законы, контракты и регулирование
			Б. Неформальные институты	2. Снижают необходимость в жёстком контроле за счёт норм доверия, репутации и корпоративной культуры
			В. Институты собственности	3. Чётко разграничивают права на активы, стимулируя инвестиции и ответственность в бизнес-процессах
Г. Институты	4. Позволяют формализовать взаимодействие внутри			

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
			договорных отношений	и вне организации, упрощая мониторинг исполнения обязательств
Правильный ответ: А–1, Б–2, В–3, Г–4				
Вариант 2. Установите соответствие между институциональным фактором и методом мониторинга бизнес-процессов, который он поддерживает.				
Институциональный фактор			Метод мониторинга бизнес-процессов	
А. Прозрачность правовой среды			1. Возможность использования КРІ на основе чётких юридических рамок исполнения обязательств	
Б. Развитость системы контрактов			2. Применение метода «отклонения от плана» при наличии стандартных договорных условий	
В. Сила неформальных норм (репутация, доверие)			3. Снижение частоты аудитов за счёт саморегулирования участников процессов	
Г. Защита прав собственности			4. Использование методов учёта и контроля активов как основы для оценки эффективности процессов	
Правильный ответ: А–1, Б–2, В–3, Г–4				
Тема 2. Трансакционные издержки	ПК-5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов	Задания закрытого типа на установление последовательности. Вариант 1. Установите правильную последовательность этапов анализа транзакционных издержек при выборе формы организации бизнес-процесса («сделай сам» или «купить на стороне»). А) Оценка издержек поиска и отбора поставщика Б) Сравнение совокупных транзакционных издержек внутреннего и внешнего исполнения	

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>В) Определение степени специфичности активов и уровня неопределённости Г) Принятие решения о форме организации процесса</p> <p>Правильный ответ: В → А → Б → Г</p> <p>Вариант 2. Установите правильную последовательность роста транзакционных издержек в зависимости от формы координации экономической деятельности (от минимальных к максимальным). А) Рыночные отношения (разовые сделки) Б) Долгосрочные контракты В) Вертикальная интеграция (внутрифирменное управление) Г) Неформальные сети (доверие, репутация) Правильный ответ: Г → А → Б → В</p>
Тема 3. Теория прав собственности	ПК-5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов	<p>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</p> <p>Вариант 1. Какой принцип теории прав собственности наиболее напрямую влияет на эффективность мониторинга бизнес-процессов внутри организации? Варианты ответов: А) Принцип исключительности прав собственности В) Принцип передаваемости (трансферабельности) прав С) Принцип полной спецификации прав собственности D) Принцип равенства всех форм собственности</p> <p>Правильный ответ: С) Принцип полной спецификации прав собственности Объяснение: Полная спецификация прав означает, что чётко определены кто, что, каким образом и в каких пределах может использовать ресурс. В контексте бизнес-процессов это означает: — ясное распределение ответственности,</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>— чёткие должностные инструкции, — прозрачные правила использования корпоративных активов. Без этого мониторинг становится неэффективным: невозможно определить, кто отвечает за сбой в процессе или нецелевое использование ресурсов. Остальные принципы важны, но спецификация — основа для контроля и анализа.</p> <p>Вариант 2. Руководство компании передаёт право управления производственным оборудованием арендатору, но сохраняет за собой право на его продажу. Какой аспект теории прав собственности это иллюстрирует? Варианты ответов: А) Право собственности всегда едино и неделимо В) Право собственности можно разделить на отдельные «пучки прав» С) Только государство может ограничивать права собственности D) Аренда нарушает принцип исключительности</p> <p>Правильный ответ: В) Право собственности можно разделить на отдельные «пучки прав» Объяснение: Современная теория прав собственности (в частности, подход А. Хона и Г. Демсеца) рассматривает право собственности не как единый объект, а как набор («пучок») отдельных прав: владеть, пользоваться, распоряжаться, получать доход и т.д. В данном случае: — арендатор получает право пользования, — собственник сохраняет право распоряжения (продажа). Это позволяет гибко организовывать бизнес-процессы и повышает эффективность использования активов. Такое разделение прав — основа для договорных отношений и контроля в цепочках создания стоимости.</p>
Тема 4. Теория контрактов	ПК-5 Способен проводить	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и	Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
	мониторинг бизнес-процессов организации	контроля бизнес-процессов	<p>Вариант 1. Какие из перечисленных элементов снижают трансакционные издержки и повышают эффективность мониторинга в рамках теории контрактов?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Чёткая формулировка обязанностей сторон В) Наличие механизма разрешения споров С) Неопределённость сроков исполнения D) Возможность верификации результатов E) Отсутствие санкций за нарушение условий</p> <p>Правильные ответы: А, В, D</p> <p>Объяснение: Теория контрактов (в особенности подход О. Уильямсона и Б. Холмстрёма) подчёркивает, что эффективный контракт должен минимизировать риски оппортунизма и неопределённости.</p> <p>— Чёткая формулировка обязанностей (А) устраняет двусмысленность и облегчает контроль.</p> <p>— Механизм разрешения споров (В) снижает издержки на судебные разбирательства.</p> <p>— Верифицируемость результатов (D) позволяет объективно оценить исполнение и применить КРІ.</p> <p>Вариант 2. Какие типы контрактов наиболее подходят для мониторинга долгосрочных бизнес-процессов с высокой степенью неопределённости?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Жёсткие (фиксированные) контракты В) Гибкие (адаптивные) контракты С) Контракты с разделением рисков D) Устные договорённости E) Контракты с системой стимулирования (incentive contracts)</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>Правильные ответы: В, С, Е</p> <p>Объяснение: При высокой неопределённости жёсткие контракты быстро устаревают, а устные договорённости — ненадёжны.</p> <p>— Гибкие контракты (В) предусматривают пересмотр условий при изменении обстоятельств, что соответствует принципам «контрактов от недостатков» (incomplete contracts).</p> <p>— Разделение рисков (С) обеспечивает совместную ответственность и снижает стремление к оппортунистическому поведению.</p> <p>— Стимулирующие контракты (Е) (например, оплата по результату) выравнивают интересы сторон и упрощают мониторинг через KPI.</p>
<p>Тема 5. Организационные аспекты функционирования фирмы в условиях цифровизации.</p>	<p>ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации</p>	<p>ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов</p>	<p>Задания открытого типа с развернутым ответом.</p> <p>Вариант 1. Как цифровизация трансформирует методы мониторинга бизнес-процессов? Приведите три конкретных примера изменений и объясните, как они повышают эффективность контроля.</p> <p>Развёрнутый ответ:</p> <p>Цифровизация кардинально меняет подходы к мониторингу бизнес-процессов, делая их непрерывными, автоматизированными и прогнозирующими.</p> <p>Переход от периодического к реальному времени:</p> <p>Раньше анализ производился по итогам месяца на основе отчётов. Сегодня ERP- и BPM-системы (например, SAP, 1С:Управление холдингом) позволяют отслеживать KPI в режиме реального времени — например, время выполнения заказа, загрузку оборудования, уровень запасов. Это позволяет оперативно выявлять узкие места.</p> <p>Автоматизация сбора данных: Вместо ручного ввода данных сотрудники сканируют QR-коды, используют IoT-датчики на оборудовании или мобильные приложения. Это исключает ошибки, снижает административные издержки и обеспечивает достоверность информации для анализа.</p> <p>Использование предиктивной аналитики: На основе исторических данных BI-</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>системы (Power BI, Tableau) могут прогнозировать риски — например, вероятность срыва поставки из-за задержки у поставщика. Это превращает мониторинг из реактивного в проактивный.</p> <p>Таким образом, цифровизация не просто ускоряет контроль, а меняет его природу — от проверки прошлого к управлению будущим.</p> <p>Вариант 2. Фирма внедряет цифровую платформу для управления цепочками поставок. Какие организационные изменения необходимо провести, чтобы методы мониторинга бизнес-процессов стали действительно эффективными? Назовите три ключевых аспекта.</p> <p>Развёрнутый ответ:</p> <p>Технологии сами по себе не обеспечивают эффективность — требуется организационная адаптация:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пересмотр регламентов и зон ответственности: При автоматизации многие ручные операции исчезают, а появляются новые роли — аналитик данных, процессный инженер. Необходимо переписать должностные инструкции и KPI, чтобы сотрудники не «боролись» с системой, а использовали её как инструмент. 2. Обучение персонала работе с данными: Мониторинг теряет смысл, если менеджеры не понимают, как интерпретировать дашборды. Требуется обучение основам анализа данных, работе с KPI и принятию решений на основе цифровых сигналов. 3. Создание культуры «управления по данным»: Важно преодолеть привычку принимать решения на основе интуиции или иерархии. Руководство должно демонстрировать, что решения принимаются на основе объективных показателей из системы, а не личных мнений. <p>Без этих изменений даже самая передовая платформа будет использоваться формально, и мониторинг останется «цифровой ширмой» над старыми неэффективными практиками.</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 6. Виды предприятий	ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов	<p>Задания закрытого типа на установление последовательности.</p> <p>Вариант 1. Установите правильную последовательность этапов выбора организационно-правовой формы предприятия при запуске нового бизнеса, исходя из логики минимизации рисков и обеспечения эффективного мониторинга бизнес-процессов.</p> <p>А) Оценка объёма стартовых инвестиций и источников финансирования Б) Анализ ответственности участников и рисков собственников В) Определение количества учредителей и структуры управления Г) Выбор организационно-правовой формы (ИП, ООО, АО и др.)</p> <p>Правильный ответ: А → Б → В → Г</p> <p>Вариант 2. Установите правильную последовательность роста сложности мониторинга бизнес-процессов в зависимости от вида предприятия (от простейшего к наиболее сложному).</p> <p>А) Индивидуальное предпринимательство (ИП) Б) Общество с ограниченной ответственностью (ООО) В) Публичное акционерное общество (ПАО) Г) Производственный кооператив</p> <p>Правильный ответ: А → Б → Г → В</p>

Критерии оценивания тестового задания:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий

4.2 ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практические задания должны отражать умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач (индикаторы УМЕТЬ).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 2. Трансакционные издержки	ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата	<p>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</p> <p>Вариант 1. Руководитель компании замечает, что при взаимодействии отдела продаж и логистики часто возникают задержки в отгрузке товаров из-за несогласованности данных. Какой подход, основанный на теории транзакционных издержек, наиболее эффективно решит эту проблему? Варианты ответов: А) Ввести штрафы за срыв сроков В) Объединить оба отдела в единый бизнес-процесс с общим КРІ С) Передать логистику на аутсорсинг D) Провести тренинг по коммуникации</p> <p>Правильный ответ: В) Объединить оба отдела в единый бизнес-процесс с общим КРІ Объяснение: Согласно теории Оливера Уильямсона, при высокой частоте взаимодействий и риске оппортунизма («сваливание вины») эффективнее внутрифирменная координация, чем рыночные отношения. Объединение в единый процесс с общим результатом (например, «время от заказа до отгрузки») снижает транзакционные издержки на переговоры, контроль и разрешение конфликтов. Это пример консолидации исполнителей для достижения одного результата.</p> <p>Вариант 2. Компания рассматривает, оставить ли IT-поддержку в штате или передать внешнему подрядчику. При этом оборудование специфическое, а сбои критичны для производства. Какое решение минимизирует транзакционные издержки? Варианты ответов:</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>А) Передать на аутсорсинг — дешевле В) Оставить в штате — выше контроль С) Заключить долгосрочный контракт с бонусами за uptime D) Использовать гибридную модель</p> <p>Правильный ответ: В) Оставить в штате — выше контроль Объяснение: При высокой специфичности активов (уникальное оборудование) и критичности результата теория транзакционных издержек рекомендует вертикальную интеграцию (внутреннее исполнение). Аутсорсинг в таких условиях ведёт к росту издержек на мониторинг, рискам сбоев и зависимости от подрядчика. Штатная команда обеспечивает оперативность, согласованность и снижение рисков — это и есть эффективная организация бизнес-процессов.</p> <p>Задания открытого типа с развернутым ответом. Вариант 1. Как транзакционные издержки проявляются во внутренних бизнес-процессах компании? Приведите три примера и предложите методы их снижения через мониторинг.</p> <p>Развёрнутый ответ: Издержки на координацию между отделами — Пример: бухгалтерия и закупки используют разные данные по поставщикам → ошибки в оплате. — Метод снижения: внедрить единую ERP-систему и мониторить расхождения в реальном времени. Издержки на контроль качества — Пример: производство и ОТК передают друг другу «брак» → цикл повторной проверки. — Метод снижения: ввести сквозной KPI «доля брака при первом проходе» и отслеживать его ежедневно.</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>Издержки на поиск информации — Пример: менеджеры тратят время на поиск утверждённых цен в разных папках. — Метод снижения: создать цифровой каталог с версионным контролем и логировать обращения к нему. Во всех случаях мониторинг через цифровые следы и KPI позволяет выявить «точки трения» и системно снижать транзакционные издержки.</p> <p>Вариант 2. Опишите, как вы как руководитель организовали бы мониторинг бизнес-процесса «приём заказа от клиента до отгрузки» с учётом минимизации транзакционных издержек. Какие этапы, метрики и инструменты вы бы использовали?</p> <p>Развёрнутый ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Этапы процесса: — Приём заказа → проверка кредитного лимита → подтверждение наличия → резервирование → отгрузка → документооборот. 2. Ключевые метрики (KPI): — Время полного цикла (цель: ≤ 24 ч), — Доля заказов без ошибок (цель: $\geq 98\%$), — Частота ручных корректировок (цель: $\leq 2\%$). 3. Инструменты мониторинга: — BPM-система (например, ELMA или 1С:BPMS) для визуализации потока, — Автоматические алерты при превышении сроков, — Еженедельный анализ «узких мест» по данным системы. 4. Снижение транзакционных издержек: — Автоматизация передачи данных между этапами исключает двойной ввод, — Чёткие правила на каждом этапе снижают необходимость в

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>переговорах, — Общая ответственность команды за КРІ устраняет «передачу вины». Такой подход превращает мониторинг из формального контроля в инструмент непрерывного улучшения.</p>
Тема 3. Теория прав собственности	ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата	<p>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</p> <p>Вариант 1. В компании наблюдается неэффективное использование оборудования: одни подразделения простаивают, другие — арендуют аналогичные мощности на стороне. Какой принцип теории прав собственности следует применить для решения проблемы?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Принцип исключительности В) Принцип передаваемости прав С) Принцип полной спецификации прав D) Принцип равенства форм собственности</p> <p>Правильный ответ: С) Принцип полной спецификации прав</p> <p>Объяснение: Проблема возникает из-за нечёткого распределения прав пользования корпоративным имуществом. Если права на оборудование не прописаны в регламентах (кто, когда и как может его использовать), возникает дублирование и неэффективность.</p> <p>Полная спецификация прав означает:</p> <ul style="list-style-type: none"> — чёткое закрепление за каждым подразделением квот или графиков использования, — введение внутреннего учёта загрузки, — назначение ответственного за координацию. <p>Это позволяет консолидировать ресурсы и достичь общего результата — максимальной отдачи от активов.</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>Вариант 2. Руководство хочет мотивировать менеджеров по продажам брать на себя ответственность за долгосрочные отношения с клиентами, а не только за разовые сделки. Какой подход, основанный на теории прав собственности, будет наиболее эффективен?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Ввести штрафы за потерю клиентов В) Закрепить за менеджером право на «портфель клиентов» как нематериальный актив С) Передать клиентскую базу в собственность отдела продаж D) Увеличить комиссионные за повторные продажи</p> <p>Правильный ответ: В) Закрепить за менеджером право на «портфель клиентов» как нематериальный актив</p> <p>Объяснение: Согласно теории прав собственности (Г. Демсец), присвоение прав на результат стимулирует заботу о нём. Если менеджер «владеет» портфелем (даже формально — как внутренним активом), он заинтересован в его росте и сохранении. Это создаёт долгосрочную ответственность, снижает текучесть клиентов и консолидирует усилия вокруг устойчивого результата, а не краткосрочной выручки.</p> <p>Задания открытого типа с развернутым ответом.</p> <p>Вариант 1. Как нечёткая спецификация прав собственности внутри компании может повышать трансакционные издержки и усложнять мониторинг бизнес-процессов? Приведите два примера и предложите методы устранения проблемы.</p> <p>Развёрнутый ответ: Пример 1. Использование корпоративного автопарка</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>— Ситуация: любой сотрудник может брать машину без согласования → конфликты, простои, нецелевое использование.</p> <p>— Последствия: рост затрат, невозможность отследить KPI «стоимость перевозки/доход».</p> <p>— Решение: ввести внутренний регламент с чёткими правами: кто, когда, за что отвечает. Подключить цифровую систему бронирования и учёта пробега.</p> <p>Пример 2. Владение клиентской базой</p> <p>— Ситуация: клиенты «прикреплены» к менеджерам, но при уходе сотрудника база теряется.</p> <p>— Последствия: потеря выручки, дублирование работы, невозможность анализа лояльности.</p> <p>— Решение: закрепить право собственности на данные за компанией, а менеджеру — право пользования. Внедрить CRM с историей взаимодействий, доступной команде.</p> <p>В обоих случаях чёткая спецификация прав снижает издержки на координацию и делает мониторинг объективным.</p> <p>Вариант 2. Опишите, как вы как руководитель организовали бы мониторинг использования офисных площадей в головном офисе с учётом принципов теории прав собственности. Какие права нужно чётко определить, и какие инструменты мониторинга вы бы внедрили?</p> <p>Развёрнутый ответ:</p> <p>1. Определение прав:</p> <p>— Право владения — остаётся за компанией,</p> <p>— Право пользования — закрепляется за подразделениями по нормативу (м²/чел.),</p> <p>— Право распоряжения — передаётся службе эксплуатации для перераспределения.</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>2. Регламент: — Каждое подразделение получает «бюджет площади», — Избыток можно сдать в общее пользование, дефицит — компенсируется доплатой.</p> <p>3. Инструменты мониторинга: — Система бронирования рабочих мест (например, Microsoft Viva Engage), — Датчики заполняемости помещений, — Ежемесячный отчёт: «Фактическая загрузка / Норматив».</p> <p>4. Эффект: — Подразделения заинтересованы в эффективном использовании, — Служба эксплуатации видит реальную картину, — Компания снижает затраты на аренду.</p> <p>Такой подход превращает офисные площади из «общего ресурса» в чётко управляемый актив, что соответствует принципам теории прав собственности и обеспечивает эффективный мониторинг.</p>
Тема 4. Теория контрактов	ПК-5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата	<p>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</p> <p>Вариант 1. В компании отдел маркетинга и отдел продаж работают разрозненно: маркетинг привлекает клиентов, но продажи не закрываются из-за несогласованности в позиционировании. Какой тип контракта между подразделениями наиболее эффективно обеспечит их консолидацию вокруг общего результата?</p> <p>Варианты ответов: А) Фиксированный внутренний контракт на количество лидов В) Контракт с разделением прибыли от закрытых сделок С) Устная договорённость о еженедельных совещаниях D) Контракт с фиксированной оплатой за отчёт по активностям</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>Правильный ответ: В) Контракт с разделением прибыли от закрытых сделок</p> <p>Объяснение: Согласно теории контрактов (в частности, подходу по выравниванию стимулов — incentive alignment), чтобы объединить усилия, нужно привязать вознаграждение обеих сторон к общему результату — закрытой сделке.</p> <p>Фиксированная оплата за лиды (А) или активности (D) не мотивирует на качество. Устные договорённости (С) не обеспечивают обязательств. Только разделение прибыли создаёт взаимную ответственность: маркетинг будет привлекать качественных клиентов, а продажи — эффективно работать с ними. Это и есть консолидация ради единого результата.</p> <p>Вариант 2. Компания передаёт логистику внешнему подрядчику. Чтобы избежать снижения качества, руководство рассматривает условия контракта. Какой элемент контракта наиболее важен для обеспечения долгосрочного сотрудничества и контроля?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ul style="list-style-type: none"> А) Фиксированная цена за перевозку В) Подробное описание всех операций С) Механизм пересмотра условий и система KPI с бонусами/штрафами D) Обязательство подрядчика не работать с конкурентами <p>Правильный ответ: С) Механизм пересмотра условий и система KPI с бонусами/штрафами</p> <p>Объяснение: В условиях неопределённости (изменение топливных цен, спроса, регуляторики) жёсткий контракт быстро устаревает. Теория неполных контрактов (О. Уильямсон, Б. Холмстрём) показывает, что эффективность достигается через гибкость и стимулы. KPI (например, % своевременных доставок) делают результат измеримым, а бонусы/штрафы — мотивируют. Возможность пересмотра условий предотвращает разрыв отношений при изменении обстоятельств. Это позволяет</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>организовать устойчивое взаимодействие, даже если стороны формально независимы.</p> <p>Задания открытого типа с развернутым ответом.</p> <p>Вариант 1. Как плохо спроектированный контракт между внутренними подразделениями может повышать транзакционные издержки и мешать мониторингу? Приведите два примера и предложите улучшенные контрактные условия.</p> <p>Развёрнутый ответ:</p> <p>Пример 1. IT-поддержка и пользователи</p> <ul style="list-style-type: none"> — Старый контракт: «IT решает все заявки в течение недели». — Проблема: нет приоритизации, срочные задачи ждут, пользователи обходят систему. — Улучшение: ввести SLA с уровнями приоритета (P1 — 2 часа, P2 — 1 день) и KPI «% заявок в SLA». Мониторинг — автоматический дашборд в системе учёта заявок. <p>Пример 2. Производство и склад</p> <ul style="list-style-type: none"> — Старый контракт: «Склад принимает продукцию по графику». — Проблема: при сбое производства склад простаивает, но не сообщает — нет обратной связи. — Улучшение: ввести контракт с совместной ответственностью за цикл «производство → отгрузка» и KPI «время нахождения товара на складе». Мониторинг — сквозная трассировка в ERP. <p>В обоих случаях чёткие, измеримые и стимулирующие условия снижают издержки на координацию и делают мониторинг объективным.</p> <p>Вариант 2. Опишите, как вы как руководитель организовали бы мониторинг выполнения внутреннего контракта между отделом закупок и производством. Какие KPI, инструменты и механизмы обратной связи вы бы внедрили?</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>Развёрнутый ответ: Цель контракта: обеспечение производства материалами нужного качества в срок при минимизации затрат. Ключевые KPI: — % заказов, доставленных в срок (цель: $\geq 98\%$), — доля брака по вине поставщика (цель: $\leq 0,5\%$), — отклонение фактической цены от бюджетной (цель: $\leq \pm 2\%$).</p> <p>Инструменты мониторинга: — Интеграция ERP-систем закупок и производства, — Автоматические алерты при риске срыва поставки, — Еженедельный совместный дашборд с отклонениями.</p> <p>Механизмы обратной связи: — Ежемесячные встречи «закупки + производство» для анализа отклонений, — Возможность корректировки плана при форс-мажоре (гибкость контракта), — Бонус для обеих команд при достижении общих целей.</p> <p>Такой подход превращает контракт из формального документа в живой инструмент управления, а мониторинг — в основу для совместного улучшения.</p>
<p>Тема 5. Организационные аспекты функционирования фирмы в условиях цифровизации.</p>	<p>ПК-5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации</p>	<p>ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата</p>	<p>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</p> <p>Вариант 1. Компания внедряет цифровую платформу для управления заказами, но сотрудники отделов продаж, логистики и бухгалтерии продолжают использовать параллельно Excel и бумажные носители, ссылаясь на «привычность». Какой подход наиболее эффективно обеспечит консолидацию всех участников вокруг единого цифрового процесса?</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>Варианты ответов:</p> <p>A) Ввести штрафы за использование Excel</p> <p>B) Назначить ответственного за заполнение системы</p> <p>C) Перестроить бизнес-процесс так, чтобы данные из системы автоматически формировали отчёты, зарплату и KPI для каждого подразделения</p> <p>D) Провести обучающий вебинар по новой системе</p> <p>Правильный ответ: C) Перестроить бизнес-процесс так, чтобы данные из системы автоматически формировали отчёты, зарплату и KPI для каждого подразделения</p> <p>Объяснение: Цифровизация терпит неудачу, когда система воспринимается как «дополнительная нагрузка». Согласно принципам управления в условиях цифровой трансформации, ключевой фактор успеха — выравнивание стимулов.</p> <p>Если KPI, премии и управленческие решения будут напрямую зависеть от данных из цифровой платформы, сотрудники сами заинтересуются её корректным использованием. Это создаёт естественную мотивацию и объединяет все подразделения вокруг одного источника правды.</p> <p>Штрафы (A) вызывают сопротивление, один ответственный (B) создаёт узкое место, а обучение (D) без изменения стимулов быстро забывается. Только интеграция системы в систему мотивации и контроля обеспечивает устойчивую консолидацию.</p> <p>Вариант 2. В компании запущен проект цифровой трансформации, но подразделения работают изолированно: у каждого — свои KPI, свои отчёты, свои цели. Какой подход наиболее эффективно объединит их вокруг общего результата?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>A) Ввести единый корпоративный KPI для всех сотрудников</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>В) Создать сквозной бизнес-процесс «от клиента до клиента» с общим метрическим результатом (например, NPS или время выполнения заказа) и распределить ответственность по этапам С) Назначить цифрового координатора для сбора отчётов D) Провести корпоративный форум по цифровизации</p> <p>Правильный ответ: В) Создать сквозной бизнес-процесс «от клиента до клиента» с общим метрическим результатом и распределить ответственность по этапам Объяснение: Изолированность подразделений — классическая проблема «силосного мышления». Просто ввести общий KPI (А) без привязки к процессу не работает: сотрудники не поймут, как их действия влияют на результат. Подход В основан на принципе сквозного управления процессами: — Все видят, как их вклад влияет на финальный клиентский результат, — Ответственность чётко распределена, но цель — общая, — Мониторинг ведётся по единому потоку, а не по отдельным «островкам».</p> <p>Задания открытого типа с развернутым ответом. Вариант 1. Опишите, как вы как руководитель организовали бы мониторинг эффективности внедрения цифровой платформы управления проектами в компании. Какие этапы, метрики и инструменты вы бы использовали, чтобы оценить не только техническое, но и организационное воздействие?</p> <p>Развёрнутый ответ: 1. Этапы мониторинга: — До внедрения: замер «базовой линии» (сроки, переработки, количество встреч),</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>— Через 1 месяц: оценка адаптации, частоты использования, ошибок, — Через 3 месяца: анализ изменений в эффективности процессов.</p> <p>2. Ключевые метрики: — Технические: % пользователей, активных ежедневно; доля задач, закрытых в системе; — Организационные:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Среднее время завершения проекта (сравнение «до/после»), • Количество экстренных совещаний (должно снизиться), • Уровень стресса команды (опрос по шкале 1–10), • Доля ручных напоминаний (должна стремиться к нулю). <p>3. Инструменты мониторинга: — Встроенные аналитические отчёты самой платформы (например, Jira, Asana, 1С:Управление проектами), — Еженедельные pulse-опросы сотрудников, — Анализ календарей (Google Calendar / Outlook) на предмет сокращения совещаний.</p> <p>Фокус на организационном результате: Главная цель — не «чтобы все пользовались системой», а чтобы работа стала проще, быстрее и предсказуемее. Если система используется, но сроки не улучшились — значит, процесс спроектирован неверно.</p> <p>Вариант 2. Как цифровизация меняет подход к мониторингу бизнес-процессов? Опишите, какие три ключевых навыка должен освоить руководитель, чтобы эффективно использовать цифровые инструменты для мониторинга, и приведите пример их применения. Пример развёрнутого ответа: Цифровизация превращает мониторинг из периодической проверки в непрерывный, прогнозирующий и упреждающий процесс. Для этого руководитель должен владеть следующими навыками:</p> <p>1. Работа с данными и KPI в реальном времени</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>— Навык: умение интерпретировать дашборды, выявлять аномалии, задавать правильные вопросы данным.</p> <p>— Пример: при росте времени обработки заказа система подаёт сигнал — руководитель сразу видит, что проблема в логистике, а не в продажах.</p> <p>2. Настройка триггеров и автоматических алертов</p> <p>— Навык: определение критических порогов и настройка уведомлений при их превышении.</p> <p>— Пример: если доля возвратов превышает 5%, система автоматически блокирует отгрузку до проверки качества.</p> <p>3. Организация обратной связи на основе данных</p> <p>— Навык: проведение коротких ежедневных/еженедельных встреч с командой на основе цифровых отчётов, а не мнений.</p> <p>— Пример: вместо «почему вы не выполнили план?» — «видим, что 30% заказов задерживаются на этапе согласования — давайте упростим этот шаг».</p> <p>Эти навыки позволяют не просто «следить», а управлять процессами проактивно, превращая мониторинг в инструмент непрерывного улучшения.</p>
Тема 6. Виды предприятий	ПК-5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата	<p>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</p> <p>Вариант 1. В ООО «СтройГрупп» три филиала работают независимо: у каждого — свои поставщики, цены, сроки. Это приводит к несогласованности, росту затрат и конфликтам с клиентами. Какой подход наиболее эффективно объединит филиалы вокруг общего результата?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Ввести единый бренд и логотип</p> <p>В) Создать централизованную службу закупок и единый регламент взаимодействия с клиентами</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>С) Назначить отдельного руководителя в каждый филиал D) Провести корпоративный выездной семинар</p> <p>Правильный ответ: В) Создать централизованную службу закупок и единый регламент взаимодействия с клиентами Объяснение: Независимость филиалов в условиях одной юридической формы (ООО) — признак слабой организационной консолидации. Центральная служба закупок обеспечит экономию за счёт масштаба и единые стандарты качества. Единый регламент работы с клиентами — единый клиентский опыт и предсказуемость.</p> <p>Вариант 2. Производственный кооператив сталкивается с проблемой: члены кооператива фокусируются только на своих участках, игнорируя общие цели (например, модернизацию). Какой механизм наиболее эффективно мотивирует всех участников действовать как единая команда? Варианты ответов: А) Ввести обязательные взносы на модернизацию В) Связать размер дивидендов с достижением общих КРІ (например, рост производительности, внедрение новых технологий) С) Провести голосование по каждому решению D) Назначить управляющего извне</p> <p>Правильный ответ: В) Связать размер дивидендов с достижением общих КРІ Объяснение: Особенность кооператива — коллективная собственность и распределение прибыли. Если дивиденды зависят только от личного вклада, возникает «парадокс коллективного действия»: каждый ждёт, что другие будут инвестировать в общее. Связь выплат с общими КРІ создаёт материальную заинтересованность в развитии всей организации.</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>Задания открытого типа с развернутым ответом.</p> <p>Вариант 1. Как особенности публичного акционерного общества (ПАО) влияют на методы мониторинга бизнес-процессов по сравнению с индивидуальным предпринимателем (ИП)? Приведите три отличия и объясните, как они формируют разные подходы к контролю.</p> <p>Развёрнутый ответ:</p> <p>1. Степень прозрачности и отчётности — ПАО обязано публиковать финансовую отчётность, проходить аудит, раскрывать информацию. — ИП работает в режиме конфиденциальности. → В ПАО мониторинг строится на публичных стандартах (МСФО, РСБУ), в ИП — на внутренних учётных формах.</p> <p>2. Разделение собственности и управления — В ПАО менеджеры не являются владельцами → высокий риск агентских проблем. — У ИП владелец = управляющий. → В ПАО требуется сложная система контроля: совет директоров, внутренний аудит, КРІ для топ-менеджмента. В ИП — прямой контроль.</p> <p>3. Масштаб и сложность процессов — ПАО имеет многоуровневую структуру, десятки процессов. — ИП — линейная структура. → В ПАО применяются ERP-системы, BPM-подходы, сквозные метрики. В ИП — ручной или упрощённый цифровой учёт.</p> <p>Вариант 2. Опишите, как вы как руководитель организовали бы мониторинг бизнес-процесса «приём платежей от клиентов» в трёх разных организациях: — ИП (розничная торговля), — ООО (B2B-услуги),</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>— ПАО (энергетическая компания). Какие метрики и инструменты вы бы выбрали в каждом случае и почему? Развёрнутый ответ:</p> <p>1. ИП (розница): — Метрика: дневная выручка, количество возвратов. — Инструмент: онлайн-касса + простой дашборд в Excel или облачном сервисе (например, МойСклад). — Почему: простота, скорость, минимальные затраты на мониторинг.</p> <p>2. ООО (B2B): — Метрики: % оплат в срок, DSO (средний срок дебиторской задолженности), доля просроченной задолженности. — Инструмент: CRM + модуль дебиторки в 1С:ERP, автоматические напоминания. — Почему: важна управляемость дебиторской задолженности и отношения с клиентами.</p> <p>3. ПАО (энергетика): — Метрики: сбор платежей (% от начисленного), уровень потерь, соответствие регуляторным нормам. — Инструмент: корпоративная ERP-система, интеграция с платёжными шлюзами, регулярный аудит, публичная отчётность. — Почему: высокая регуляторная нагрузка, необходимость прозрачности перед акционерами и государством.</p> <p>Вывод: методы мониторинга должны соответствовать масштабу, форме собственности и регуляторной среде предприятия.</p>

Критерии оценивания практических занятий:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по

	заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.3. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Контрольные работы содержат несколько практических заданий по индивидуальным вариантам, в полном объеме охватывающих изученный материал по указанной теме (индикаторы УМЕТЬ). Выполнение контрольных работ позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
Тема 2. Трансакционные издержки Тема 3. Теория прав собственности и Тема 4. Теория контрактов Тема 5. Организационные аспекты	ПК-5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата	Вариант 1 Задание 1. Производственное подразделение и отдел закупок постоянно спорят: первое требует гибкости, второе — централизованного контроля. Какой подход, основанный на теории трансакционных издержек, наиболее эффективно объединит их вокруг общего результата? Обоснуйте. Ожидаемый ответ: Создать внутренний «рынок» с чёткими SLA и KPI (например, «время реакции на заявку»), где закупки — сервисный центр. Это снижает издержки на переговоры и выравнивает стимулы. Задание 2. В компании оборудование используется неэффективно: одни цеха простаивают, другие — арендуют аналогичное. Как применить принципы теории прав собственности для консолидации ресурсов? Ожидаемый ответ: Ввести внутреннее «право пользования» с квотами и учётом

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
<p>функционирования фирмы в условиях цифровизации и Тема 6. Виды предприятий</p>			<p>загрузки. Назначить ответственного за распределение. Это превращает актив в управляемый ресурс.</p> <p>Задание 3. При внедрении ERP-системы сотрудники игнорируют её, продолжая использовать Excel. Как организовать взаимодействие, чтобы все подразделения работали в единой системе? Ожидаемый ответ: Связать KPI, премии и отчётность напрямую с данными из ERP. Провести совместные сессии по проектированию процессов. Создать «команду цифровых амбассадоров» из каждого отдела.</p> <p>Задание 4. Как транзакционные издержки проявляются во внутренних процессах компании? Приведите два примера и опишите, как вы бы их мониторили. Ожидаемый ответ: 1. Издержки на согласование — мониторинг через время утверждения документов в BPM-системе. 2. Издержки на поиск информации — мониторинг через частоту запросов в базу знаний и время нахождения данных.</p> <p>Задание 5. Опишите, как вы организовали бы мониторинг внутреннего контракта между отделом продаж и маркетингом. Какие KPI и инструменты вы бы использовали? Ожидаемый ответ: — KPI: % квалифицированных лидов, стоимость привлечения клиента, конверсия в сделку. — Инструменты: CRM с автоматической атрибуцией, еженедельный дашборд, совместные встречи по отклонениям.</p> <p>Задание 6. Сравните подходы к мониторингу бизнес-процессов в ИП и ПАО. В чём ключевые различия и почему они возникают? Ожидаемый ответ: — ИП: простой учёт, фокус на выручке и прибыли, минимум формальностей.</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			<p>— ПАО: многоуровневый контроль, аудит, регуляторная отчётность, сквозные КРІ. Различия обусловлены масштабом, разделением собственности и требованиями законодательства.</p> <p>Вариант 2.</p> <p>Задание 1. Отдел логистики и производство работают разрозненно: логистика не знает о срочных заказах, производство — о проблемах с доставкой. Какой тип внутреннего контракта объединит их? Ожидаемый ответ: Контракт с общим КРІ «время от заказа до доставки» и разделением ответственности по этапам. Ввести совместные ежедневные планерки и сквозную трассировку в ERP.</p> <p>Задание 2. В производственном кооперативе члены не хотят инвестировать в общее оборудование. Как мотивировать их действовать как единая команда? Ожидаемый ответ: Связать размер дивидендов или распределение прибыли с достижением общих целей (например, рост производительности, снижение простоев). Это создаёт коллективную ответственность.</p> <p>Задание 3. Цифровая платформа управления проектами внедрена, но команды используют её формально. Как перестроить взаимодействие, чтобы система стала инструментом управления? Ожидаемый ответ: Отменить все параллельные отчёты. Сделать данные из системы основой для премий, планирования и принятия решений. Ввести «цифрового наставника» в каждой команде.</p> <p>Задание 4. Как нечёткая спецификация прав собственности на корпоративные ресурсы (автопарк, офисы, IT-оборудование) мешает мониторингу? Приведите два примера и предложите методы контроля. Ожидаемый ответ: 1. Автопарк: без чётких прав — злоупотребления. Контроль: система бронирования + GPS-трекинг.</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			<p>2. IT-оборудование: потери, нецелевое использование. Контроль: инвентаризация через RFID + учёт в ERP.</p> <p>Задание 5. Опишите, как вы организовали бы мониторинг эффективности цифровой трансформации в средней компании. Какие этапы, метрики и инструменты вы бы использовали? Ожидаемый ответ: — Этапы: baseline → внедрение → адаптация → оптимизация. — Метрики: % автоматизированных процессов, время выполнения операций, удовлетворённость сотрудников. — Инструменты: BPM-система, pulse-опросы, аналитика использования.</p> <p>Задание 6. Как вы как руководитель мониторили бы выбор между «сделай сам» и «купить на стороне» для IT-поддержки? Какие данные и методы вы бы применили? Ожидаемый ответ: — Сравнить совокупные транзакционные издержки: поиск, контроль, риски сбоев. — Метод: TCO-анализ + оценка специфичности активов. — Мониторинг: KPI uptime, время реакции, стоимость инцидента.</p>

Критерии оценивания контрольной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя.
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное,

	непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.4. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа (индикаторы ЗНАТЬ, УМЕТЬ – на выбор) включает в себя проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборка нормативного и иного материала и выполнение других заданий.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
Тема 1. Введение в дисциплину. Институты как особый экономический ресурс Тема 2. Транзакционные издержки Тема 3. Теория прав собственности	ПК-5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата	Список тем для рефератов: 1. Институты как экономический ресурс: как «правила игры» определяют эффективность бизнеса в России и за рубежом 2. Транзакционные издержки в цифровой экономике: снижение барьеров или новые риски? 3. Права собственности на данные: кто владеет информацией в эпоху Big Data? 4. Теория контрактов и гибкая занятость: как управлять фрилансерами и удалёнными командами 5. Цифровизация бизнес-процессов: от автоматизации к интеллектуальному управлению 6. Организационно-правовые формы предприятий в условиях санкций: стратегии адаптации российских компаний 7. Мониторинг бизнес-процессов в реальном времени: роль ERP, BPM и BI-систем 8. Проблема агентских издержек в корпоративном управлении: как контролировать менеджеров? 9. Экономика совместного потребления (sharing economy): новые формы собственности и контрактных отношений 10. Устойчивое развитие как институт: как ESG-принципы меняют бизнес-

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			<p>процессы и корпоративную культуру</p> <p>К реферату необходимо оформить презентацию на 10-15 слайдов. Задание: Составьте схему «Роль институтов в снижении транзакционных издержек и обеспечении эффективного мониторинга бизнес-процессов». Включите:</p> <ul style="list-style-type: none"> — формальные институты (законы, контракты, регуляторы), — неформальные институты (нормы, доверие, корпоративная культура), — примеры их влияния на конкретные бизнес-процессы (например, закупки, продажи, HR). <p>Задание: Проведите сравнительный анализ двух подходов к организации логистики:</p> <ul style="list-style-type: none"> — внутренняя служба логистики, — аутсорсинг логистической компании. <p>Оцените по критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> — издержки поиска и отбора, — издержки на мониторинг, — риски при высокой специфичности активов. <p>На основе анализа предложите обоснованное решение для компании, производящей уникальное оборудование. Цель: развить умение выбирать оптимальную организационную форму на основе теории транзакционных издержек. Задание: В компании наблюдается неэффективное использование офисных площадей: одни подразделения арендуют дополнительные помещения, другие — простаивают. Используя принципы теории прав собственности, разработайте план мониторинга и перераспределения офисных ресурсов. Включите:</p> <ul style="list-style-type: none"> — чёткое определение прав пользования, — методы учёта загрузки,

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			— КРІ для ответственных лиц, — цифровые инструменты (например, системы бронирования). Цель: продемонстрировать владение навыками мониторинга через призму институциональной теории

Критерии оценивания самостоятельной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	выставляется если работа носит научно-исследовательский характер, проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
хорошо	выставляется если проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
удовлетворительно	выставляется если проведен сравнительный анализ научно-методической литературы, приведены примеры
неудовлетворительно	выставляется если работа прошла проверку на антиплагиат и соответствует требованиям оформления

4.5. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КУРСОВЫХ РАБОТ

Курсовая работа позволяет выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом.

Примерные индивидуальные задания (темы) для курсовых работ:

1. Банкротство фирмы: понятие, причины, профилактика (на примере ...).
2. Бизнес-план: назначение, структура, порядок разработки (на примере ...).
3. Виды рисков в деятельности фирмы (на примере ...).
4. Качество продукции фирмы и пути его повышения (на примере ...).
5. Конкуренция и концепции выживания фирмы (на примере ...).
6. Лизинг – вид предпринимательской деятельности по инвестированию средств (на примере ...).
7. Малое предпринимательство как элемент современной рыночной экономики (на примере).
8. Малые фирмы: преимущества, недостатки, перспективы развития (на примере...).
9. Методы оценки конкурентоспособности товара (на примере ...).
10. Организационно-правовые формы фирм: преимущества, недостатки (на примере...).
11. Организация маркетинга на фирме (на примере ...).
12. Организация собственного дела: этапы, формы, идеи для бизнеса.

13. Организация стимулирования сбыта продукции (на примере ...).
14. Оценка деловой активности фирмы (на примере ...).
15. Оценка финансовой устойчивости фирмы и ее платёжеспособности (на примере ...).
16. Оценка экономической эффективности рекламной кампании (на примере ...).
17. Персонал фирмы и пути повышения эффективности его использования (на примере...)
18. Планирование деятельности фирмы (на примере ...).
19. Показатели эффективности инвестиционной деятельности фирмы (на примере ...).
20. Предпринимательство как фактор производства.
21. Прибыль фирмы и пути её максимизации (на примере ...).
22. Проблема качества продукции и пути её решения (на примере ...).
23. Производственная структура фирмы и пути её совершенствования (на примере ...).
24. Процесс ценообразования в фирме (на примере...)
25. Разработка маркетинговой концепции в условиях экономического кризиса (на примере).
26. Рентабельность как показатель эффективности работы фирмы (на примере ...).
27. Роль инвестиций в деятельности фирмы (на примере...).
28. Себестоимость продукции: понятие, виды, пути снижения (на примере ...).
29. Служба маркетинга на фирме (на примере ...).
30. Технологические инновации и инновационная политика фирмы (на примере ...).
31. Формы и системы оплаты труда на фирме (на примере ...).
32. Формы организации промышленного производства (на примере ...).
33. Ценовая политика фирмы (на примере...)
34. Анализ цифровых тенденций в отрасли
35. Оценка цифровой зрелости предприятия
36. Ключевые вызовы и возможности для цифровой трансформации
37. Модель финансирования реализации стратегии цифровой трансформации предприятия
38. Текущее состояние и перспективы цифровой трансформации

Критерии оценивания курсовой работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. Все аналитические расчеты выполнены верно, корректно применены

	методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Все выводы и предложения убедительно аргументированы. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на вопросы преподавателя, демонстрирует глубокое знание теоретического материала, способен аргументировать собственные утверждения и выводы
хорошо	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. В расчетах допускаются незначительные (не искажающие общего итога оценки) погрешности/ошибки. Большинство выводов и предложений аргументировано, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Оформление курсовой работы и полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две незначительные ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах, в оформлении таблиц. Наличествует незначительное количество грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на большинство вопросов преподавателя, демонстрирует хорошее знание теоретического материала, но не всегда способен аргументировать собственные утверждения и выводы. При наводящих вопросах преподавателя исправляет ошибки в ответе
удовлетворительно	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Результаты обзора литературных и иных источников представлены недостаточно полно, недостаточно логично и последовательно. Верно определены исходные данные для расчетов, но имеются грубые ошибки в расчетах. Аргументация выводов и предложений слабая или отсутствует. Экономические выводы носят констатирующий (описательный) характер. Имеются одно-два существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две существенных ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах. Много грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся допускает грубые ошибки при ответах на вопросы преподавателя, демонстрирует слабое знание теоретического материала, в большинстве случаев не способен уверенно аргументировать собственные утверждения и выводы
неудовлетворительно	Содержание курсовой работы не соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Неверно определены исходные данные для расчетов, неверно и не корректно применены методы экономического анализа. Экономические выводы содержат неверную экономическую оценку. Имеются более двух существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Большое количество существенных ошибок по сути работы, много грамматических и стилистических ошибок и др. Полученные результаты не отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. При защите курсовой работы обучающийся

	демонстрирует слабое понимание программного материала, студент не может защитить свои решения, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или вовсе не отвечает на них. Курсовая работа не представлена преподавателю. Обучающийся не явился на защиту курсовой работы
--	---

5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета/зачета с оценкой/экзамена.

5.1. Вопросы к зачету/зачету с оценкой/экзамену:

Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации экзамену

1. Охарактеризовать взаимодействие институционализма и неоклассической теории.
2. Какие задачи решал институционализм при своём появлении?
3. Принципы институционализма.
4. Понятие института и роль институтов в функционировании экономики.
5. Формальные и неформальные институты, их функции.
6. Понятие и виды трансакций.
7. Трансформационные, организационные и трансакционные издержки.
8. Определение и типология трансакционных издержек.
9. Трансакционные издержки и проблема спецификации и размывания прав собственности.
10. Теорема Коуза. Макроэкономический и микроэкономический вариант.
11. Как количественно оценить трансакционные издержки?
12. Роль трансакционных отраслей в экономике.
13. Трансакционные издержки и контрактные отношения.
14. Контроль и власть в хозяйственной организации.
15. Природа фирмы.
16. Преимущества фирмы перед рынком.
17. Основные формы фирмы по критерию управляемости:
18. У-структура, Х-структура, М-структура, С-структура.
19. Альтернативные цели фирмы.
20. Организационно-правовые формы фирмы.
21. Различные подходы к пониманию собственности.
22. Почему одновременно существуют разные формы собственности?
23. Собственность как пучок частичных правомочий.
24. Роль права собственности в экономическом анализе.

25. Понятие контракта. Основные составляющие контракта.
26. Структура контракта. (размер, продолжительность, содержание, частота формальность, реальное равенство или неравенство участников).
27. Виды контрактов.
28. Защита контракта.
29. Специфичность активов: общего назначения, специфические и интерспецифические.
30. Трансакционные издержки и контрактные отношения.
31. Оппортунизм как экономическое явление.
32. Организации в экономической теории.
33. Дихотомия: институты и организации.
34. Контроль и власть в хозяйственной организации.
35. Каковы основные виды фирм по критерию управляемости?
36. Альтернативные цели фирмы: модель Баумоля.
37. Альтернативные цели фирмы: модели Уильямсона.
38. Организационно-правовые формы фирмы.
39. Оценка цифровой зрелости предприятия
40. Стадии цифровой трансформации предприятия
41. Процессный подход к цифровой трансформации
42. Отраслевой подход к цифровой трансформации
43. Технологический подход к цифровой трансформации
44. Текущее состояние и перспективы цифровой трансформации
45. Модель управления цифровой трансформацией предприятия

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Обучающийся должен: уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; продемонстрировать прочное, достаточно полное усвоение знаний программного материала; продемонстрировать знание основных теоретических понятий; правильно формулировать определения; последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
не зачтено	Обучающийся демонстрирует: незнание значительной части программного материала; не владение понятийным аппаратом дисциплины; существенные ошибки при изложении учебного материала; неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; неумение делать выводы по излагаемому материалу.

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающимся правильно и полностью раскрыто содержание материала в пределах программы, чётко и правильно даны определения и раскрыто содержание понятий, точно использованы научные и технические термины, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения
хорошо	Выставляется, если обучающимся раскрыто основное содержание материала в пределах программы, даны определения и раскрыто содержание понятий, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения, но присутствуют незначительные нарушения в последовательности изложения, имеются одна-две неточности в содержании ответа
удовлетворительно	Выставляется, если обучающимся содержание учебного материала изложено фрагментарно, не всегда последовательно, не даны определения, не раскрыто содержание понятий, или они изложены с ошибками, допускаются ошибки и неточности в использовании научной терминологии, отсутствуют выводы и обобщения из предыдущего материала, или возможны ошибки в их изложении
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающимся основное содержание учебного материала не раскрыто, не даются ответы на основные вопросы, допускаются грубые ошибки в определении понятий, в использовании терминологии, отсутствуют выводы и обобщения

6. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задания для диагностической работы должны обеспечивать оценку полностью или частично сформированных компетенций. Каждое задание должно быть привязано к тому или иному индикатору сформированности компетенций.

При формировании заданий для диагностической работы необходимо использовать тестовые задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Все типы заданий должны быть представлены не менее одного раза.

№ п/п	Тема занятия	Код компетенции	Индикатор	Тип задания	Задание	
					Вариант 1	Вариант 2

1.	Тема 1. Введение в дисциплину. Институты как особый экономический ресурс	ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов	Задания закрытого типа на установление соответствия	Установите соответствие между типом института и его ролью в обеспечении эффективности бизнес-процессов.		Установите соответствие между институциональным фактором и методом мониторинга бизнес-процессов, который он поддерживает.	
					Тип института	Роль в бизнес-процессах	Институциональный фактор	Метод мониторинга бизнес-процессов
					А. Формальные институты	1. Обеспечивают предсказуемость и снижают транзакционные издержки через законы, контракты и регулирование	А. Прозрачность правовой среды	1. Возможность использования КРІ на основе чётких юридических рамок исполнения обязательств
					Б. Неформальные институты	2. Снижают необходимость в жёстком контроле за счёт норм доверия, репутации и корпоративной культуры	Б. Развитость системы контрактов	2. Применение метода «отклонения от плана» при наличии стандартных договорных условий
					В. Институты собственности	3. Чётко разграничивают права на активы, стимулируя инвестиции и ответственность в бизнес-процессах	В. Сила неформальных норм (репутация, доверие)	3. Снижение частоты аудитов за счёт саморегулирования участников процессов
Г. Институты	4. Позволяют	Г. Защита прав собственности	4. Использование методов учёта и контроля активов как основы для оценки эффективности					

					<p>договорных отношений</p> <p>формализовать взаимодействие внутри и вне организации, упрощая мониторинг исполнения обязательств</p>	<p>процессов</p> <p>Правильный ответ: А–1, Б–2, В–3, Г–4</p>
					Правильный ответ: А–1, Б–2, В–3, Г–4	
2.	Тема 2. Трансакционные издержки	ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов	Задания закрытого типа на установление последовательности.	<p>Установите правильную последовательность этапов анализа транзакционных издержек при выборе формы организации бизнес-процесса («сделай сам» vs «купить на стороне»).</p> <p>А) Оценка издержек поиска и отбора поставщика</p> <p>Б) Сравнение совокупных транзакционных издержек внутреннего и внешнего исполнения</p> <p>В) Определение степени специфичности активов и уровня неопределённости</p> <p>Г) Принятие решения о форме организации процесса</p>	<p>Установите правильную последовательность роста транзакционных издержек в зависимости от формы координации экономической деятельности (от минимальных к максимальным).</p> <p>А) Рыночные отношения (разовые сделки)</p> <p>Б) Долгосрочные контракты</p> <p>В) Вертикальная интеграция (внутрифирменное управление)</p> <p>Г) Неформальные сети (доверие, репутация)</p> <p>Правильный ответ: Г → А → Б → В</p>
					Правильный ответ: В → А → Б → Г	
3.	Тема 3. Теория прав собственности	ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-	Задания комбинированного типа, предполагающие	<p>Какой принцип теории прав собственности наиболее напрямую влияет на эффективность мониторинга бизнес-процессов внутри организации?</p> <p>Варианты ответов:</p>	<p>Руководство компании передаёт право управления производственным оборудованием арендатору, но сохраняет за собой право на его продажу. Какой аспект теории прав собственности это иллюстрирует?</p>

			<p>процессов</p> <p>выбор одного правильно го ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</p>	<p>А) Принцип исключительности прав собственности В) Принцип передаваемости (трансферабельности) прав С) Принцип полной спецификации прав собственности D) Принцип равенства всех форм собственности</p> <p>Правильный ответ: С) Принцип полной спецификации прав собственности</p> <p>Объяснение: Полная спецификация прав означает, что чётко определены кто, что, каким образом и в каких пределах может использовать ресурс. В контексте бизнес-процессов это означает:</p> <ul style="list-style-type: none"> — ясное распределение ответственности, — чёткие должностные инструкции, — прозрачные правила использования корпоративных активов. <p>Без этого мониторинг становится неэффективным: невозможно определить, кто отвечает за сбой в процессе или нецелевое использование ресурсов. Остальные принципы важны, но спецификация — основа для контроля и анализа.</p>	<p>Варианты ответов:</p> <p>А) Право собственности всегда едино и неделимо В) Право собственности можно разделить на отдельные «пучки прав» С) Только государство может ограничивать права собственности D) Аренда нарушает принцип исключительности</p> <p>Правильный ответ: В) Право собственности можно разделить на отдельные «пучки прав»</p> <p>Объяснение: Современная теория прав собственности (в частности, подход А. Хона и Г. Демсеца) рассматривает право собственности не как единый объект, а как набор («пучок») отдельных прав: владеть, пользоваться, распоряжаться, получать доход и т.д.</p> <p>В данном случае:</p> <ul style="list-style-type: none"> — арендатор получает право пользования, — собственник сохраняет право распоряжения (продажа). <p>Это позволяет гибко организовывать бизнес-процессы и повышает эффективность использования активов. Такое разделение прав — основа для договорных отношений и контроля в цепочках создания стоимости.</p>
--	--	--	---	--	--

4.	Тема 4. Теория контрактов	ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес- процессов	Задания комбинир ованного типа, предполаг ающие выбор нескольки х ответов из предложе нных с последую щим объяснени ем своего выбора.	<p>Какие из перечисленных элементов снижают транзакционные издержки и повышают эффективность мониторинга в рамках теории контрактов? Варианты ответов: А) Чёткая формулировка обязанностей сторон В) Наличие механизма разрешения споров С) Неопределённость сроков исполнения D) Возможность верификации результатов E) Отсутствие санкций за нарушение условий</p> <p>Правильные ответы: А, В, D Объяснение: Теория контрактов (в особенности подход О. Уильямсона и Б. Холмстрёма) подчёркивает, что эффективный контракт должен минимизировать риски оппортунизма и неопределённости. — Чёткая формулировка обязанностей (А) устраняет двусмысленность и облегчает контроль. — Механизм разрешения споров (В) снижает издержки на судебные разбирательства. — Верифицируемость результатов (D) позволяет объективно оценить исполнение и применить KPI.</p>	<p>Какие типы контрактов наиболее подходят для мониторинга долгосрочных бизнес-процессов с высокой степенью неопределённости? Варианты ответов: А) Жёсткие (фиксированные) контракты В) Гибкие (адаптивные) контракты С) Контракты с разделением рисков D) Устные договорённости E) Контракты с системой стимулирования (incentive contracts)</p> <p>Правильные ответы: В, С, E Объяснение: При высокой неопределённости жёсткие контракты быстро устаревают, а устные договорённости — ненадёжны. — Гибкие контракты (В) предусматривают пересмотр условий при изменении обстоятельств, что соответствует принципам «контрактов от недостатков» (incomplete contracts). — Разделение рисков (С) обеспечивает совместную ответственность и снижает стремление к оппортунистическому поведению. — Стимулирующие контракты (E) (например, оплата по результату) выравнивают интересы сторон и упрощают мониторинг через KPI.</p>
----	---------------------------------	---	--	---	---	--

5.	<p>Тема 5. Организационные аспекты функционирования фирмы в условиях цифровизации.</p>	<p>ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации</p>	<p>ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов</p>	<p>Задания открытого типа с развернутым ответом.</p>	<p>Как цифровизация трансформирует методы мониторинга бизнес-процессов? Приведите три конкретных примера изменений и объясните, как они повышают эффективность контроля.</p> <p>Развёрнутый ответ: Цифровизация кардинально меняет подходы к мониторингу бизнес-процессов, делая их непрерывными, автоматизированными и прогнозирующими. Переход от периодического к реальному времени: Раньше анализ производился по итогам месяца на основе отчётов. Сегодня ERP- и BPM-системы (например, SAP, 1С:Управление холдингом) позволяют отслеживать KPI в режиме реального времени — например, время выполнения заказа, загрузку оборудования, уровень запасов. Это позволяет оперативно выявлять узкие места. Автоматизация сбора данных: Вместо ручного ввода данных сотрудники сканируют QR-коды, используют IoT-датчики на оборудовании или мобильные приложения. Это исключает ошибки, снижает административные издержки и обеспечивает достоверность</p>	<p>Фирма внедряет цифровую платформу для управления цепочками поставок. Какие организационные изменения необходимо провести, чтобы методы мониторинга бизнес-процессов стали действительно эффективными? Назовите три ключевых аспекта.</p> <p>Развёрнутый ответ: Технологии сами по себе не обеспечивают эффективность — требуется организационная адаптация: 1. Пересмотр регламентов и зон ответственности: При автоматизации многие ручные операции исчезают, а появляются новые роли — аналитик данных, процессный инженер. Необходимо переписать должностные инструкции и KPI, чтобы сотрудники не «боролись» с системой, а использовали её как инструмент. 2. Обучение персонала работе с данными: Мониторинг теряет смысл, если менеджеры не понимают, как интерпретировать дашборды. Требуется обучение основам анализа данных, работе с KPI и принятию решений на основе цифровых сигналов. 3. Создание культуры «управления по данным»:</p>
----	--	--	--	--	---	--

					<p>информации для анализа. Использование предиктивной аналитики: На основе исторических данных BI-системы (Power BI, Tableau) могут прогнозировать риски — например, вероятность срыва поставки из-за задержки у поставщика. Это превращает мониторинг из реактивного в проактивный. Таким образом, цифровизация не просто ускоряет контроль, а меняет его природу — от проверки прошлого к управлению будущим.</p>	<p>Важно преодолеть привычку принимать решения на основе интуиции или иерархии. Руководство должно демонстрировать, что решения принимаются на основе объективных показателей из системы, а не личных мнений. Без этих изменений даже самая передовая платформа будет использоваться формально, и мониторинг останется «цифровой ширмой» над старыми неэффективными практиками.</p>
6.	Тема 6. Виды предприятий	ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов	Задания закрытого типа на установление последовательности.	<p>Установите правильную последовательность этапов выбора организационно-правовой формы предприятия при запуске нового бизнеса, исходя из логики минимизации рисков и обеспечения эффективного мониторинга бизнес-процессов.</p> <p>А) Оценка объема стартовых инвестиций и источников финансирования Б) Анализ ответственности участников и рисков собственников В) Определение количества учредителей и структуры управления Г) Выбор организационно-правовой формы (ИП, ООО, АО и др.)</p> <p>Правильный ответ: А → Б → В → Г</p>	<p>Установите правильную последовательность роста сложности мониторинга бизнес-процессов в зависимости от вида предприятия (от простейшего к наиболее сложному).</p> <p>А) Индивидуальное предпринимательство (ИП) Б) Общество с ограниченной ответственностью (ООО) В) Публичное акционерное общество (ПАО) Г) Производственный кооператив</p> <p>Правильный ответ: А → Б → Г → В</p>
7.	Тема 2.	ПК-5 Способен	ИПК-5.2	Задания	<p>Руководитель компании замечает, что</p>	Компания рассматривает, оставить ли

	Трансакционные издержки	проводить мониторинг бизнес-процессов организации	Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителем и работников с целью достижения одного результата	комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.	<p>при взаимодействии отдела продаж и логистики часто возникают задержки в отгрузке товаров из-за несогласованности данных. Какой подход, основанный на теории транзакционных издержек, наиболее эффективно решит эту проблему?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Ввести штрафы за срыв сроков В) Объединить оба отдела в единый бизнес-процесс с общим КРІ С) Передать логистику на аутсорсинг D) Провести тренинг по коммуникации</p> <p>Правильный ответ: В) Объединить оба отдела в единый бизнес-процесс с общим КРІ</p> <p>Объяснение: Согласно теории Оливера Уильямсона, при высокой частоте взаимодействий и риске оппортунизма («сваливание вины») эффективнее внутрифирменная координация, чем рыночные отношения. Объединение в единый процесс с общим результатом (например, «время от заказа до отгрузки») снижает транзакционные издержки на переговоры, контроль и разрешение конфликтов. Это пример консолидации исполнителей для достижения одного результата</p>	<p>IT-поддержку в штате или передать внешнему подрядчику. При этом оборудование специфическое, а сбоя критичны для производства. Какое решение минимизирует транзакционные издержки?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Передать на аутсорсинг — дешевле В) Оставить в штате — выше контроль С) Заключить долгосрочный контракт с бонусами за uptime D) Использовать гибридную модель</p> <p>Правильный ответ: В) Оставить в штате — выше контроль</p> <p>Объяснение: При высокой специфичности активов (уникальное оборудование) и критичности результата теория транзакционных издержек рекомендует вертикальную интеграцию (внутреннее исполнение). Аутсорсинг в таких условиях ведёт к росту издержек на мониторинг, рискам сбоев и зависимости от подрядчика. Штатная команда обеспечивает оперативность, согласованность и снижение рисков — это и есть эффективная организация бизнес-процессов.</p>
8.	Тема 2. Транзакцио	ПК-5 Способен проводить	ИПК-5.3 Владеть:	Задания открытого	Как транзакционные издержки проявляются во внутренних бизнес-	Опишите, как вы как руководитель организовали бы мониторинг бизнес-

	<p>нные издержки</p>	<p>мониторинг бизнес-процессов организации</p>	<p>Навыками проведения мониторинга бизнес- процессов организации</p>	<p>типа с развернут ым ответом.</p>	<p>процессах компании? Приведите три примера и предложите методы их снижения через мониторинг.</p> <p>Развёрнутый ответ: Издержки на координацию между отделами — Пример: бухгалтерия и закупки используют разные данные по поставщикам → ошибки в оплате. — Метод снижения: внедрить единую ERP-систему и мониторить расхождения в реальном времени. Издержки на контроль качества — Пример: производство и ОТК передают друг другу «брак» → цикл повторной проверки. — Метод снижения: ввести сквозной KPI «доля брака при первом проходе» и отслеживать его ежедневно. Издержки на поиск информации — Пример: менеджеры тратят время на поиск утверждённых цен в разных папках. — Метод снижения: создать цифровой каталог с версионным контролем и логировать обращения к нему. Во всех случаях мониторинг через цифровые следы и KPI позволяет выявить «точки трения» и системно снижать транзакционные издержки.</p>	<p>процесса «приём заказа от клиента до отгрузки» с учётом минимизации транзакционных издержек. Какие этапы, метрики и инструменты вы бы использовали?</p> <p>Развёрнутый ответ: 1. Этапы процесса: — Приём заказа → проверка кредитного лимита → подтверждение наличия → резервирование → отгрузка → документооборот. 2. Ключевые метрики (KPI): — Время полного цикла (цель: ≤ 24 ч), — Доля заказов без ошибок (цель: $\geq 98\%$), — Частота ручных корректировок (цель: $\leq 2\%$). 3. Инструменты мониторинга: — BPM-система (например, ELMA или 1С:BPMS) для визуализации потока, — Автоматические алерты при превышении сроков, — Еженедельный анализ «узких мест» по данным системы. 4. Снижение транзакционных издержек: — Автоматизация передачи данных между этапами исключает двойной ввод, — Чёткие правила на каждом этапе снижают необходимость в</p>
--	--------------------------	--	--	---	--	--

						переговорах, — Общая ответственность команды за КРІ устраняет «передачу вины». Такой подход превращает мониторинг из формального контроля в инструмент непрерывного улучшения.
9.	Тема 3. Теория прав собственности	ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнитель и работников с целью достижения одного результата	Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.	В компании наблюдается неэффективное использование оборудования: одни подразделения простаивают, другие — арендуют аналогичные мощности на стороне. Какой принцип теории прав собственности следует применить для решения проблемы? Варианты ответов: А) Принцип исключительности В) Принцип передаваемости прав С) Принцип полной спецификации прав D) Принцип равенства форм собственности Правильный ответ: С) Принцип полной спецификации прав Объяснение: Проблема возникает из-за нечёткого распределения прав пользования корпоративным имуществом. Если права на оборудование не прописаны в регламентах (кто, когда и как может его использовать), возникает дублирование и неэффективность. Полная спецификация прав означает:	Руководство хочет мотивировать менеджеров по продажам брать на себя ответственность за долгосрочные отношения с клиентами, а не только за разовые сделки. Какой подход, основанный на теории прав собственности, будет наиболее эффективен? Варианты ответов: А) Ввести штрафы за потерю клиентов В) Закрепить за менеджером право на «портфель клиентов» как нематериальный актив С) Передать клиентскую базу в собственность отдела продаж D) Увеличить комиссионные за повторные продажи Правильный ответ: В) Закрепить за менеджером право на «портфель клиентов» как нематериальный актив Объяснение: Согласно теории прав собственности (Г. Демсец), присвоение прав на результат стимулирует заботу о нём. Если менеджер «владеет» портфелем (даже формально — как внутренним

					<p>— чёткое закрепление за каждым подразделением квот или графиков использования,</p> <p>— введение внутреннего учёта загрузки,</p> <p>— назначение ответственного за координацию.</p> <p>Это позволяет консолидировать ресурсы и достичь общего результата — максимальной отдачи от активов.</p>	<p>активом), он заинтересован в его росте и сохранении.</p> <p>Это создаёт долгосрочную ответственность, снижает текучесть клиентов и консолидирует усилия вокруг устойчивого результата, а не краткосрочной выручки.</p>
10.	Тема 3. Теория прав собственности	ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителю и работников с целью достижения одного результата	<p>Задания открытого типа с развернутым ответом.</p>	<p>Как нечёткая спецификация прав собственности внутри компании может повышать транзакционные издержки и усложнять мониторинг бизнес-процессов? Приведите два примера и предложите методы устранения проблемы.</p> <p>Развёрнутый ответ: Пример 1. Использование корпоративного автопарка — Ситуация: любой сотрудник может брать машину без согласования → конфликты, простои, нецелевое использование. — Последствия: рост затрат, невозможность отследить КРІ «стоимость перевозки/доход». — Решение: ввести внутренний регламент с чёткими правами: кто, когда, за что отвечает. Подключить цифровую систему бронирования и учёта пробега.</p>	<p>Опишите, как вы как руководитель организовали бы мониторинг использования офисных площадей в головном офисе с учётом принципов теории прав собственности. Какие права нужно чётко определить, и какие инструменты мониторинга вы бы внедрили?</p> <p>Развёрнутый ответ: 1. Определение прав: — Право владения — остаётся за компанией, — Право пользования — закрепляется за подразделениями по нормативу (м²/чел.), — Право распоряжения — передаётся службе эксплуатации для перераспределения. 2. Регламент: — Каждое подразделение получает «бюджет площади», — Избыток можно сдать в общее</p>

					<p>Пример 2. Владение клиентской базой — Ситуация: клиенты «прикреплены» к менеджерам, но при уходе сотрудника база теряется.</p> <p>— Последствия: потеря выручки, дублирование работы, невозможность анализа лояльности.</p> <p>— Решение: закрепить право собственности на данные за компанией, а менеджеру — право пользования. Внедрить CRM с историей взаимодействий, доступной команде.</p> <p>В обоих случаях чёткая спецификация прав снижает издержки на координацию и делает мониторинг объективным.</p>	<p>пользование, дефицит — компенсируется доплатой.</p> <p>3. Инструменты мониторинга:</p> <p>— Система бронирования рабочих мест (например, Microsoft Viva Engage),</p> <p>— Датчики заполняемости помещений,</p> <p>— Ежемесячный отчёт: «Фактическая загрузка / Норматив».</p> <p>4. Эффект:</p> <p>— Подразделения заинтересованы в эффективном использовании,</p> <p>— Служба эксплуатации видит реальную картину,</p> <p>— Компания снижает затраты на аренду.</p> <p>Такой подход превращает офисные площади из «общего ресурса» в чётко управляемый актив, что соответствует принципам теории прав собственности и обеспечивает эффективный мониторинг.</p>
11.	Тема 4. Теория контрактов	ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнитель и работников	Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа	<p>В компании отдел маркетинга и отдел продаж работают разрозненно: маркетинг привлекает клиентов, но продажи не закрываются из-за несогласованности в позиционировании. Какой тип контракта между подразделениями наиболее эффективно обеспечит их консолидацию вокруг общего результата?</p>	<p>Компания передаёт логистику внешнему подрядчику. Чтобы избежать снижения качества, руководство рассматривает условия контракта. Какой элемент контракта наиболее важен для обеспечения долгосрочного сотрудничества и контроля?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Фиксированная цена за перевозку</p> <p>В) Подробное описание всех операций</p> <p>С) Механизм пересмотра условий и</p>

			с целью достижения одного результата	из предложенных с последующим объяснением своего выбора.	<p>Варианты ответов:</p> <p>А) Фиксированный внутренний контракт на количество лидов</p> <p>В) Контракт с разделением прибыли от закрытых сделок</p> <p>С) Устная договорённость о еженедельных совещаниях</p> <p>Д) Контракт с фиксированной оплатой за отчёт по активностям</p> <p>Правильный ответ: В) Контракт с разделением прибыли от закрытых сделок</p> <p>Объяснение: Согласно теории контрактов (в частности, подходу по выравниванию стимулов — incentive alignment), чтобы объединить усилия, нужно привязать вознаграждение обеих сторон к общему результату — закрытой сделке.</p> <p>Фиксированная оплата за лиды (А) или активности (Д) не мотивирует на качество. Устные договорённости (С) не обеспечивают обязательств. Только разделение прибыли создаёт взаимную ответственность: маркетинг будет привлекать качественных клиентов, а продажи — эффективно работать с ними. Это и есть консолидация ради единого результата.</p>	<p>система КРІ с бонусами/штрафами</p> <p>Д) Обязательство подрядчика не работать с конкурентами</p> <p>Правильный ответ: С) Механизм пересмотра условий и система КРІ с бонусами/штрафами</p> <p>Объяснение: В условиях неопределённости (изменение топливных цен, спроса, регуляторики) жёсткий контракт быстро устаревает. Теория неполных контрактов (О. Уильямсон, Б. Холмстрём) показывает, что эффективность достигается через гибкость и стимулы.</p> <p>КРІ (например, % своевременных доставок) делают результат измеримым, а бонусы/штрафы — мотивируют. Возможность пересмотра условий предотвращает разрыв отношений при изменении обстоятельств. Это позволяет организовать устойчивое взаимодействие, даже если стороны формально независимы.</p>
12.	Тема 4. Теория контрактов	ПК-5 Способен проводить мониторинг	ИПК-5.2 Уметь: Организовыв	Задания открытого типа с	Как плохо спроектированный контракт между внутренними подразделениями может повышать транзакционные	Опишите, как вы как руководитель организовали бы мониторинг выполнения внутреннего контракта

		<p>бизнес-процессов организации</p>	<p>вать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата</p>	<p>развернутым ответом.</p>	<p>издержки и мешать мониторингу? Приведите два примера и предложите улучшенные контрактные условия.</p> <p>Развёрнутый ответ: Пример 1. IT-поддержка и пользователи — Старый контракт: «IT решает все заявки в течение недели». — Проблема: нет приоритизации, срочные задачи ждут, пользователи обходят систему. — Улучшение: ввести SLA с уровнями приоритета (P1 — 2 часа, P2 — 1 день) и KPI «% заявок в SLA». Мониторинг — автоматический дашборд в системе учёта заявок. Пример 2. Производство и склад — Старый контракт: «Склад принимает продукцию по графику». — Проблема: при сбое производства склад простаивает, но не сообщает — нет обратной связи. — Улучшение: ввести контракт с совместной ответственностью за цикл «производство → отгрузка» и KPI «время нахождения товара на складе». Мониторинг — сквозная трассировка в ERP. В обоих случаях чёткие, измеримые и стимулирующие условия снижают издержки на координацию и делают мониторинг объективным.</p>	<p>между отделом закупок и производством. Какие KPI, инструменты и механизмы обратной связи вы бы внедрили?</p> <p>Развёрнутый ответ: Цель контракта: обеспечение производства материалами нужного качества в срок при минимизации затрат. Ключевые KPI: — % заказов, доставленных в срок (цель: $\geq 98\%$), — доля брака по вине поставщика (цель: $\leq 0,5\%$), — отклонение фактической цены от бюджетной (цель: $\leq \pm 2\%$). Инструменты мониторинга: — Интеграция ERP-систем закупок и производства, — Автоматические алерты при риске срыва поставки, — Еженедельный совместный дашборд с отклонениями. Механизмы обратной связи: — Ежемесячные встречи «закупки + производство» для анализа отклонений, — Возможность корректировки плана при форс-мажоре (гибкость контракта), — Бонус для обеих команд при достижении общих целей.</p>
--	--	-------------------------------------	---	-----------------------------	---	---

						Такой подход превращает контракт из формального документа в живой инструмент управления, а мониторинг — в основу для совместного улучшения.
13.	Тема 5. Организационные аспекты функционирования фирмы в условиях цифровизации.	ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнитель и работников с целью достижения одного результата	Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.	Компания внедряет цифровую платформу для управления заказами, но сотрудники отделов продаж, логистики и бухгалтерии продолжают использовать параллельно Excel и бумажные носители, ссылаясь на «привычность». Какой подход наиболее эффективно обеспечит консолидацию всех участников вокруг единого цифрового процесса? Варианты ответов: А) Ввести штрафы за использование Excel В) Назначить ответственного за заполнение системы С) Перестроить бизнес-процесс так, чтобы данные из системы автоматически формировали отчёты, зарплату и KPI для каждого подразделения D) Провести обучающий вебинар по новой системе Правильный ответ: С) Перестроить бизнес-процесс так, чтобы данные из системы автоматически формировали отчёты, зарплату и KPI для каждого подразделения	В компании запущен проект цифровой трансформации, но подразделения работают изолированно: у каждого — свои KPI, свои отчёты, свои цели. Какой подход наиболее эффективно объединит их вокруг общего результата? Варианты ответов: А) Ввести единый корпоративный KPI для всех сотрудников В) Создать сквозной бизнес-процесс «от клиента до клиента» с общим метрическим результатом (например, NPS или время выполнения заказа) и распределить ответственность по этапам С) Назначить цифрового координатора для сбора отчётов D) Провести корпоративный форум по цифровизации Правильный ответ: В) Создать сквозной бизнес-процесс «от клиента до клиента» с общим метрическим результатом и распределить ответственность по этапам Объяснение: Изолированность подразделений — классическая

					<p>Объяснение: Цифровизация терпит неудачу, когда система воспринимается как «дополнительная нагрузка». Согласно принципам управления в условиях цифровой трансформации, ключевой фактор успеха — выравнивание стимулов. Если KPI, премии и управленческие решения будут напрямую зависеть от данных из цифровой платформы, сотрудники сами заинтересуются её корректным использованием. Это создаёт естественную мотивацию и объединяет все подразделения вокруг одного источника правды.</p> <p>Штрафы (A) вызывают сопротивление, один ответственный (B) создаёт узкое место, а обучение (D) без изменения стимулов быстро забывается. Только интеграция системы в систему мотивации и контроля обеспечивает устойчивую консолидацию.</p>	<p>проблема «силосного мышления». Просто ввести общий KPI (A) без привязки к процессу не сработает: сотрудники не поймут, как их действия влияют на результат. Подход B основан на принципе сквозного управления процессами: — Все видят, как их вклад влияет на финальный клиентский результат, — Ответственность чётко распределена, но цель — общая, — Мониторинг ведётся по единому потоку, а не по отдельным «островкам».</p>
14.	Тема 5. Организационные аспекты функционирования фирмы в условиях цифровизации.	ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнитель и работников с целью	Задания открытого типа с развернутым ответом.	<p>Опишите, как вы как руководитель организовали бы мониторинг эффективности внедрения цифровой платформы управления проектами в компании. Какие этапы, метрики и инструменты вы бы использовали, чтобы оценить не только техническое, но и организационное воздействие?</p> <p>Развёрнутый ответ: 1. Этапы мониторинга:</p>	<p>Как цифровизация меняет подход к мониторингу бизнес-процессов? Опишите, какие три ключевых навыка должен освоить руководитель, чтобы эффективно использовать цифровые инструменты для мониторинга, и приведите пример их применения. Пример развёрнутого ответа: Цифровизация превращает мониторинг из периодической проверки в непрерывный,</p>

			<p>достижения одного результата</p>	<p>— До внедрения: замер «базовой линии» (сроки, переработки, количество встреч), — Через 1 месяц: оценка адаптации, частоты использования, ошибок, — Через 3 месяца: анализ изменений в эффективности процессов. 2. Ключевые метрики: — Технические: % пользователей, активных ежедневно; доля задач, закрытых в системе; — Организационные: • Среднее время завершения проекта (сравнение «до/после»), • Количество экстренных совещаний (должно снизиться), • Уровень стресса команды (опрос по шкале 1–10), • Доля ручных напоминаний (должна стремиться к нулю). 3. Инструменты мониторинга: — Встроенные аналитические отчёты самой платформы (например, Jira, Asana, 1С:Управление проектами), — Еженедельные pulse-опросы сотрудников, — Анализ календарей (Google Calendar / Outlook) на предмет сокращения совещаний. Фокус на организационном результате: Главная цель — не «чтобы все пользовались системой», а чтобы</p>	<p>прогнозирующий и упреждающий процесс. Для этого руководитель должен владеть следующими навыками: 1. Работа с данными и KPI в реальном времени — Навык: умение интерпретировать дашборды, выявлять аномалии, задавать правильные вопросы данным. — Пример: при росте времени обработки заказа система подаёт сигнал — руководитель сразу видит, что проблема в логистике, а не в продажах. 2. Настройка триггеров и автоматических алертов — Навык: определение критических порогов и настройка уведомлений при их превышении. — Пример: если доля возвратов превышает 5%, система автоматически блокирует отгрузку до проверки качества. 3. Организация обратной связи на основе данных — Навык: проведение коротких ежедневных/еженедельных встреч с командой на основе цифровых отчётов, а не мнений. — Пример: вместо «почему вы не выполнили план?» — «видим, что 30% заказов задерживаются на этапе согласования — давайте упростим</p>
--	--	--	-------------------------------------	--	--

					<p>работа стала проще, быстрее и предсказуемее. Если система используется, но сроки не улучшились — значит, процесс спроектирован неверно.</p>	<p>этот шаг».</p> <p>Эти навыки позволяют не просто «следить», а управлять процессами проактивно, превращая мониторинг в инструмент непрерывного улучшения.</p>
15.	Тема 6. Виды предприятий	ПК-5 Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата	<p>Задания открытого типа с развернутым ответом.</p>	<p>Как особенности публичного акционерного общества (ПАО) влияют на методы мониторинга бизнес-процессов по сравнению с индивидуальным предпринимателем (ИП)? Приведите три отличия и объясните, как они формируют разные подходы к контролю.</p> <p>Развёрнутый ответ:</p> <p>1. Степень прозрачности и отчётности — ПАО обязано публиковать финансовую отчётность, проходить аудит, раскрывать информацию. — ИП работает в режиме конфиденциальности. — В ПАО мониторинг строится на публичных стандартах (МСФО, РСБУ), в ИП — на внутренних учётных формах.</p> <p>2. Разделение собственности и управления — В ПАО менеджеры не являются владельцами → высокий риск агентских проблем. — У ИП владелец = управляющий. — В ПАО требуется сложная система контроля: совет директоров,</p>	<p>Опишите, как вы как руководитель организовали бы мониторинг бизнес-процесса «приём платежей от клиентов» в трёх разных организациях:</p> <ul style="list-style-type: none"> — ИП (розничная торговля), — ООО (B2B-услуги), — ПАО (энергетическая компания). <p>Какие метрики и инструменты вы бы выбрали в каждом случае и почему?</p> <p>Развёрнутый ответ:</p> <p>1. ИП (розница):</p> <ul style="list-style-type: none"> — Метрика: дневная выручка, количество возвратов. — Инструмент: онлайн-касса + простой дашборд в Excel или облачном сервисе (например, МойСклад). — Почему: простота, скорость, минимальные затраты на мониторинг. <p>2. ООО (B2B):</p> <ul style="list-style-type: none"> — Метрики: % оплат в срок, DSO (средний срок дебиторской задолженности), доля просроченной задолженности. — Инструмент: CRM + модуль дебиторки в 1С:ERP, автоматические напоминания.

				<p>внутренний аудит, KPI для топ-менеджмента. В ИП — прямой контроль.</p> <p>3. Масштаб и сложность процессов</p> <p>— ПАО имеет многоуровневую структуру, десятки процессов.</p> <p>— ИП — линейная структура.</p> <p>→ В ПАО применяются ERP-системы, BPM-подходы, сквозные метрики. В ИП — ручной или упрощённый цифровой учёт.</p>	<p>— Почему: важна управляемость дебиторской задолженности и отношения с клиентами.</p> <p>3. ПАО (энергетика):</p> <p>— Метрики: сбор платежей (% от начисленного), уровень потерь, соответствие регуляторным нормам.</p> <p>— Инструмент: корпоративная ERP-система, интеграция с платёжными шлюзами, регулярный аудит, публичная отчётность.</p> <p>— Почему: высокая регуляторная нагрузка, необходимость прозрачности перед акционерами и государством.</p> <p>Вывод: методы мониторинга должны соответствовать масштабу, форме собственности и регуляторной среде предприятия.</p>
--	--	--	--	--	--