Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 09.10.2026 18:03:45
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
Директор Международного института инновационной экономики, лидерства и менеджмента
_____ А. А. Панарин
«17» декабря 2025г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ЭКОНОМИКА МАЛОГО И СРЕДНЕГОБИЗНЕСА

Направление подготовки

38.04.01 Экономика

(уровень магистратуры)

Направленность (профиль):
Экономика фирм малого и среднего бизнеса

форма обучения:
очная, заочная

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Экономика малого и среднего бизнеса». Направление подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль): «Экономика фирм малого и среднего бизнеса» / Д. Е. Нитусов – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: Д. Е. Нитусов

Заведующий кафедрой: _____/ Т.В. Новикова

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

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Экономика малого и среднего 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 оценкой/Экзамен	Вид контроля, позволяющий выявить степень овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшего освоения образовательной программы подготовки	Вопросы для подготовки к зачету/зачету с оценкой/экзамену

3. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Сопроводительная информация.

Разработчик	Д. Е. Нитусов
Кафедра	Финансов, экономики и организации производства
Наименование дисциплины	Экономика малого и среднего бизнеса
Факультет / институт	Международный институт инновационной экономики, лидерства и менеджмента
Направление подготовки / специальность	38.04.01 Экономика
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	От 15 до 30
Общее время тестирования (мин)	90
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	*30*
Размещенность на сайте Университета примерного перечня вопросов, заданий ФОС – для подготовки обучающихся к прохождению оценки (да / нет)	*Да*

3.2. Характеристика оцениваемых компетенций.

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	**ИУК-6.1. Знает** способы определения и реализации приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки **ИУК-6.2. Умеет** определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки **ИУК-6.3. Владеет** навыками определения и реализации приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
ОПК-4	Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	**ИОПК-4.1. Знает** методы и способы принятия экономически и финансово обоснованных организационно - управленческих решений в профессиональной деятельности и может нести за них ответственность **ИОПК-4.2. Умеет** принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность **ИОПК-4.3. Владеет** навыками принятия экономически и финансово обоснованных организационно - управленческих решений в профессиональной деятельности и может нести за них ответственность.
ПК-1	Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров	**ИПК-1.1 Знать**: Методы организации оперативного и статистического учета **ИПК-1.2 Уметь**: Составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации **ИПК-1.3 Владеть**: Навыками ведения учета экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учета заключенных договоров

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.

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td>Тема 1. Институты как особый экономический ресурс</td><td>УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</td><td>ИУК-6.1. Знает способы определения и реализации приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</td><td>Задания закрытого типа на установление соответствия.
1.Установите соответствие между описанной ситуацией/проблемой в работе компании и наиболее подходящим методом анализа бизнес-процессов, который следует применить для её выявления и изучения.
<table>
<tr><td></td><td>Ситуация / Проблема в бизнес-процессе</td><td></td><td>Метод анализа бизнес-процессов</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Выявить реальные маршруты движения документов (отличаются от инструкций), найти скрытые узкие места</td><td>А</td><td>Функционально-стоимостной анализ (ABC-анализ)</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Определить долю каждой операции в себестоимости процесса, выявить нецелевые действия.</td><td>Б</td><td>Бенчмаркинг процессов</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Сравнить длительность и качество процесса с лидером рынка для поиска потенциала улучшения</td><td>В</td><td>Наблюдение за процессом (Shadowing) и интервьюирование</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>участников</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Формализовать текущий порядок, визуализировать логику и точки решений для автоматизации</td><td>Г</td><td>Моделирование процесса в нотации BPMN</td></tr>
</table>

Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>В</td><td>А</td><td>Б</td><td>Г</td></tr>
</table>

2. Установите соответствие между методами анализа бизнес-процессов и характеристиками институционального эффекта / решаемой задачи, которую этот метод позволяет достичь.
<table>
<tr><td></td><td>Метод анализа бизнес-процессов</td><td></td><td>Решаемая задача</td></tr>
<tr><td>1</td><td>IDEF0 (Функциональное моделирование)</td><td>А</td><td>Формализация регламентов и материальных потоков, снижение неопределённости между подразделениями</td></tr>
<tr><td>2</td><td>DFD (Диаграммы потоков данных)</td><td>Б</td><td>Выявление узких мест в обмене информацией и координации (внутри и с внешней средой)</td></tr>
<tr><td>3</td><td>ABC-калькуляция</td><td>В</td><td>Стоимостная оценка соблюдения норм, ранжирование операций по добавленной стоимости, выявление неэффективных ловушек</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Имитационное</td><td>Г</td><td>Тестирование изменений норм или мотивации до</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>моделирование</td><td></td><td>внедрения, экономия ресурсов.</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td><td>Г</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Тема 1. Институты как особый экономический ресурс</td><td>ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров</td><td>ИПК-1.1 Знать: Методы организации оперативного и статистического учета</td><td>
Задания закрытого типа на установление соответствия.
1. Установите соответствие между целью контроля или оптимизации бизнес-процесса и конкретным инструментом (методом), используемым для достижения этой цели.
<table>
<tr><td></td><td>Цель контроля</td><td></td><td>Инструмент анализа</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Разграничить зоны ответственности, исключить дублирование и бесхозные функции</td><td>А</td><td>Диаграмма Исикавы («Рыбья кость»)</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Найти корневые причины системных браков или сбоев</td><td>Б</td><td>Матрица ответственности (RACI)</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Сравнить фактические показатели (время, стоимость, качество) с плановыми нормативами</td><td>В</td><td>Контрольные карты Шухарта</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Разложить сложный процесс на элементарные операции с входами/выходам</td><td>Г</td><td>Декомпозиция и построение блок-схемы (Flowchart)</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>А</td><td>В</td><td>Г</td></tr>
</table>
2. Установите соответствие между методом/видом контроля или оптимизации бизнес-процесса и характеристиками институционального эффекта / решаемой задачи, которую этот метод реализует.
<table>
<tr><td></td><td>Метод контроля бизнес-процессов</td><td></td><td>Решаемая задача</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Предварительный контроль (упреждающий)</td><td>А</td><td>Проверка соблюдения формальных норм (инструкций, лимитов) в момент операций, фиксация отклонений.</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Текущий контроль (мониторинг)</td><td>Б</td><td>Выявление удачных неформальных практик для формализации либо отклонений, требующих корректировки норм (обратная связь)</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Последующий (итоговый) контроль</td><td>В</td><td>Оценка эффективности действующих правил за период и инициирование изменений институциональной среды</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Риск-ориентированный контроль (аудит)</td><td>Г</td><td>Проверка процессов/норм с высокой вероятностью нарушений и большим ущербом, защита прав собственности, снижение транзакционных издержек</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>В</td><td>А</td><td>Г</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Тема 2. Трансакционные издержки субъектов малого и среднего бизнеса: структура, факторы роста и способы минимизации</td><td>ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров</td><td>ИПК-1.1 Знать: Методы организации оперативного и статистического учета</td><td>
Задания закрытого типа на установление последовательности.
1. Расположите этапы анализа бизнес-процесса для выявления и оценки трансакционных издержек (поиск, переговоры, измерение, защита прав).
Этапы:
1. Оценить время и затраты на операции без добавленной ценности.
2. В. Разложить процесс на операции (BPMN, IDEF0) и построить карту потока создания ценности.
3. Классифицировать потери по типам издержек, предложить меры по снижению.
4. Выявить точки взаимодействия, где возможны асимметрия информации и оппортунизм.

Ответ:
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Ключ:
<table>
<tr><td>B</td><td>D</td><td>A</td><td>C</td></tr>
</table>

2. Определите порядок действий менеджера при выборе между выполнением функции внутри фирмы и аутсорсингом на основе сравнения производственных и трансакционных издержек.
Действия:
1. Рассчитать общие издержки производства внутри и сравнить с общими издержками покупки на рынке.
2. Проанализировать технологию процесса, специфичность активов и сложность измерения результата.
3. Принять решение о границах фирмы (инсорсинг / аутсорсинг).
4. Оценить внешние трансакционные издержки (риски оппортунизма,
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>мониторинг, сложность перезаключения контрактов).
Ответ:<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>
Ключ:<table><tr><td>B</td><td>D</td><td>A</td><td>C</td></tr></table></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>ИПК-1.1 Знать: Методы организации оперативного и статистического учета</td><td>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.
1. Компания решает, доставлять продукцию своим автопарком (инсорсинг) или нанять стороннего оператора (аутсорсинг). При аутсорсинге высоки риски оппортунизма из-за сложности измерения качества услуги и частых переговоров. При инсорсинге — высокие первоначальные инвестиции.
Вопрос:
Какой вариант минимизирует общие транзакционные издержки в данных условиях?
Варианты ответов:
А) Аутсорсинг, так как постоянные издержки становятся переменными.
Б) Инсорсинг, так как высокие издержки измерения и специфичность актива делают рыночный контракт слишком дорогим.
В) Аутсорсинг с детальным долгосрочным контрактом на 10 лет.
Г) Отказ от доставки, так как транзакционные издержки выше прибыли.

Ответ: Б
Обоснование: Высокая специфичность актива и издержки измерения качества делают аутсорсинг рискованным из-за оппортунизма; интеграция (инсорсинг) снижает транзакционные издержки за счёт административного контроля.

2. Компания внедряет ERP-систему для автоматизации закупок. Ранее менеджеры вручную искали поставщиков, собирали коммерческие предложения,</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			согласовывали договоры с юристом и бухгалтерией. ERP автоматизирует запросы, сбор цен, проверку контрагентов и формирование договора, но требует значительных затрат на внедрение. Вопрос: Какой вид транзакционных издержек сокращается благодаря автоматизации более всего? Варианты ответов: А) Издержки спецификации прав собственности (регистрация прав на сырьё). Б) Издержки поиска информации и ведения переговоров (ускорение сбора данных, стандартизация условий, устранение длительных согласований). В) Издержки защиты от оппортунизма (система не даёт поставщику обмануть). Г) Издержки измерения количества товара (автоматическое взвешивание грузовиков). **Ответ: Б** **Обоснование:** До автоматизации основные затраты были связаны с ручным поиском, сравнением предложений и многоступенчатыми согласованиями; ERP стандартизирует и ускоряет эти этапы, резко снижая издержки поиска и ведения переговоров.
Тема 3. Теория прав собственности	ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а	**ИПК-1.1 Знать**: Методы организации оперативного и статистического учета	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. При анализе бизнес-процесса «Запуск нового продукта» выявлены задержки на стыке маркетинга и разработки: конфликты из-за общих ресурсов, перекладывание ответственности (внутренние экстерналии). Руководство применяет Теорию прав собственности. Вопрос: Какие изменения в модели процесса соответствуют этой теории для минимизации транзакционных издержек внутри фирмы? (Выберите два верных ответа.) Варианты ответов:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
	также учет заключенных договоров		А) Закрепить остаточные права контроля за владельцем процесса для решений в неформализованных ситуациях. Б) Увеличить число согласующих инстанций для распределения ответственности. В) Интернализировать внешние эффекты, объединив взаимосвязанные операции в один центр ответственности. Г) Полностью устранить формальные права собственности, передав всё в общий пул. **Ответы: А, В** **Обоснование:** А — Теория прав собственности требует наличия остаточных прав контроля у конкретного лица в условиях неполноты регламентов. В — Объединение операций интернализирует экстерналии (издержки одного отдела перестают быть внешними для другого). ***2.*** Компания решает, оставить процесс «IT-поддержка» внутри или передать на аутсорсинг, используя теорию прав собственности (Гроссман, Харт, Мур). Вопрос: Какие факторы являются критическими для решения о границах фирмы? (Выберите два верных ответа.) Варианты ответов: А) Уровень специфичности активов (оборудование, знания, ПО) и возможность их альтернативного использования без потери стоимости. Б) Цветовое кодирование этапов процесса для улучшения визуализации. В) Степень полноты контракта (возможность прописать права и обязанности на все будущие состояния процесса). Г) Географическое расположение серверов относительно офиса менеджеров. **Ответы: А, В** **Обоснование:**

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			А — Специфичность активов — ключевой параметр теории: высокая специфичность ведёт к риску оппортунизма (hold-up), что делает интеграцию (внутри фирмы) предпочтительнее. В — Теория исходит из неполноты контрактов; если процесс невозможно полностью описать в контракте, необходимы права собственности внутри фирмы.
		ИПК-1.1 Знать: Методы организации оперативного и статистического учета	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** 1. В процессе «Согласование договоров» возникла нестандартная ситуация (изменение условий оплаты клиентом, не прописанное в регламенте). Менеджер хочет согласовать, юрист блокирует. Концепция остаточных прав контроля (О. Харт). Вопрос: Назовите одним словом, кто согласно теории Харта должен принимать решения в ситуациях, не предусмотренных регламентом, чтобы обеспечить скорость и качество исполнения процесса. **Ответ: Собственник** **Обоснование:** Остаточные права контроля принадлежат владельцу актива (или владельцу бизнес-процесса). Именно он, а не функциональные специалисты, уполномочен принимать решения в условиях неполноты контракта/регламента, что устраняет простои и повышает качество за счёт привязки права к ответственности за экономический результат. ***2.*** Компания передала обслуживание станков на аутсорсинг. В контракте не учтена поломка в праздники. Подрядчик выставил счёт в 5 раз выше обычного, зная, что у компании нет альтернативы. Специфичность актива создала уязвимость. Вопрос: Назовите одним словом экономический термин для описанной стратегии поведения подрядчика.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Ответ: Оппортунизм **Обоснование:** Это классический «hold-up» (вымогательство): после того как компания сделала специфические инвестиции, подрядчик пользуется неполнотой контракта для завышения цены.
Тема 4. Теория контрактов	ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров	**ИПК-1.1 Знать**: Методы организации оперативного и статистического учета	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Компания передаёт доставку на аутсорсинг. Риск морального риска: подрядчик может снижать усилия, так как его действия не полностью наблюдаемы. Вопрос: Какой элемент моделирования процесса наиболее эффективно снижает риск оппортунизма подрядчика по Теории контрактов? Варианты: А) Детальное текстовое описание каждого этапа в контракте. Б) Контрольные точки с измеримыми KPI, автоматически фиксируемыми и привязанными к оплате. В) Увеличение числа согласующих документы со стороны заказчика. Г) Отказ от формальных отчётов в пользу устных договорённостей. **Правильный ответ: Б** **Обоснование:** Теория контрактов требует связать усилия агента с оплатой через наблюдаемые показатели. Автоматические контрольные точки снижают издержки мониторинга и делают контракт самодостаточным. ***2.*** В процессе «Заказ — Производство» невозможно прописать действия на все случаи сбоев (неполнота контракта). При нештатных ситуациях сотрудники теряют время на согласования.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Вопрос: Какой метод проектирования минимизирует издержки ведения переговоров при непредвиденных обстоятельствах? Варианты: А) Запрет любых отклонений от схемы под угрозой штрафа. Б) Подпроцесс «Обработка исключений» с закреплёнными правами решений (матрица эскалации). В) Передача всех решений по сбоям внешнему арбитру. Г) Упрощение схемы до одного этапа для исключения ошибок на стыках. **Правильный ответ: Б** **Обоснование:** При неполноте контракта необходимы остаточные права контроля. Заранее спроектированный подпроцесс с матрицей эскалации снижает издержки переговоров в момент кризиса.
		ИПК-1.1 Знать: Методы организации оперативного и статистического учета	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Компания заключает контракт на аутсорсинг техподдержки. Из-за ограниченной рациональности контракт неполон. Менеджер выбирает положения, наиболее важные для минимизации транзакционных издержек. Вопрос: Выберите два положения, снижающих транзакционные издержки. А) Полнота контракта на этапе проектирования. Б) Штрафы за SLA на этапе исполнения. В) Измеримые KPI на этапе контроля. Г) Игнорирование специфичности активов. Ответ: Б, В. Обоснование: штрафы сдерживают оппортунизм, а прозрачные KPI уменьшают издержки измерения.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			2. В компании действует регламент между отделом закупок и производственным цехом. Производство зависит от своевременности поставок (специфичность актива). Необходимо согласовать стимулы сторон. Выберите два механизма для согласования стимулов сторон. А) Премирование закупщиков по цене и срокам. Б) Жёсткая фиксация условий без изменений. В) Мониторинг из-за информационной асимметрии. Г) Передача всех прав контроля производству. **Ответ: А, В.** Обоснование: комплексные KPI предотвращают субоптимизацию, а мониторинг нужен для наблюдаемости действий.
Тема 5. Организационные аспекты функционирования предприятий малого и среднего бизнеса в условиях цифровизации: институциональный и экономический аспекты	ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров	**ИПК-1.1 Знать**: Методы организации оперативного и статистического учета	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** 1. Традиционный банк цифровизировал онбординг корпоративных клиентов (онлайн-анкета, API-проверки, смарт-контракт, биометрия). В результате перехода от функциональной иерархии к гибким кросс-функциональным командам, формируемым вокруг сквозных цифровых процессов, изменилась _____ управления. **Ответ: Структура** **Обоснование:** Пропущенное слово обозначает организационную форму, которая объективно меняется при переходе от иерархии к командам, следовательно, это «структура» управления. ***2.*** Производственная компания внедрила предиктивную аналитику в цепочку поставок. Алгоритмы прогнозируют спрос, но не учитывают форс-мажоры, а сотрудники дублируют заказы вручную. Для передачи решения от алгоритма к человеку при низкой уверенности модели или нештатной ситуации необходим протокол _____.

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>Ответ: Эскалации
Обоснование. В описанной ситуации требуется формализованный порядок перевода задачи от автоматики к человеку при сомнениях или сбоях, а такой порядок называется протоколом «эскалации».</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>ИПК-1.1 Знать: Методы организации оперативного и статистического учета</td><td>Задания закрытого типа на установление соответствия
1. Установите соответствие между цифровыми технологиями, внедряемыми в фирме, и их основной функцией в системе контроля бизнес-процессов с точки зрения минимизации трансакционных издержек.
<table>
<tr><td></td><td>Технология</td><td></td><td>Функция</td></tr>
<tr><td>1</td><td>RPA (роботизация процессов)</td><td>А</td><td>Неизменяемость и прозрачность транзакций</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Real-time BPM-дашборды</td><td>Б</td><td>Автоматизация рутины, исключение ошибок измерения</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Blockchain-реестры в цепочках поставок</td><td>В</td><td>Быстрая адаптация регламентов без IT-специалистов</td></tr>
<tr><td>4</td><td>AI- предиктивная аналитика</td><td>Г</td><td>Своевременное выявление отклонений</td></tr>
<tr><td>5</td><td>Low-code платформы</td><td>Д</td><td>Прогнозирование рисков и узких мест</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>Г</td><td>А</td><td>Д</td><td>В</td></tr>
</table>
2. Установите соответствие между организационными трансформациями фирмы</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>в условиях цифровизации и наиболее адекватными методами контроля бизнес-процессов, минимизирующими трансакционные издержки.
<table>
<tr><td></td><td>Организационное изменение</td><td></td><td>Метод контроля бизнес-процессов</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Удалённая/гибридная работа</td><td>А</td><td>Смарт-контракты, автоматическая валидация данных</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Децентрализация решений через цифровые платформы</td><td>Б</td><td>Цифровые следы, логирование действий</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Интеграция ERP, CRM, BI</td><td>В</td><td>Дашборды с метриками и алертами</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Автоматизация сбора данных</td><td>Г</td><td>Контроль результатов по объективным KPI</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>В</td><td>А</td><td>Г</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Тема 6. Виды предприятий</td><td>ПК-1
Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности</td><td>ИПК-1.1 Знать:
Методы организации оперативного и статистического учета</td><td>Задания закрытого типа на установление последовательности.
1. Установите правильную хронологическую последовательность этапов трансформации организации бизнес-процессов по мере роста предприятия от момента создания до статуса крупной корпорации. Расположите этапы от самого раннего к самому позднему.
Элементы для упорядочивания:
1. Формализация и регламентация (SOP, разделение функций, менеджеры среднего звена)
2. Личное участие собственника (все решения и операции через владельца)</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td>организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров</td><td></td><td>3. Процессный реинжиниринг и цифровизация (ERP/CRM, сквозные процессы, владельцы процессов)
4. Стихийная координация (первые наёмные сотрудники, дублирование, узкие места)

Ответ:
<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>
Ключ:
<table><tr><td>2</td><td>4</td><td>1</td><td>2</td></tr></table>
2. Предприятие малого бизнеса (вид: ООО) решило запустить новый вид деятельности (новый бизнес-процесс). Установите логически верную последовательность этапов реализации этого процесса от идеи до выхода на плановые показатели.
Элементы для упорядочивания:
1. Операционный запуск и мониторинг (сбор данных о времени, затратах, качестве)
2. Проектирование модели процесса (BPMN, ресурсы, точки контроля)
3. Стандартизация и масштабирование (регламенты, обучение, тиражирование)
4. Пилотное тестирование (запуск в ограниченном режиме, корректировка)

Ответ:
<table><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>
Ключ:
<table><tr><td>2</td><td>4</td><td>1</td><td>3</td></tr></table></td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
		ИПК-1.1 Знать: Методы организации оперативного и статистического учета	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Микропредприятие (ИП, 3 сотрудника, 1 магазин) и крупная торговая сеть (АО, 500+ сотрудников, 50 магазинов) внедряют процесс «Управление товарными запасами». Вопрос: Какой подход экономически обоснован? А) Оба внедряют единую облачную ERP-систему с прогнозированием спроса. Б) Микропредприятию — простые инструменты (таблицы, визуальный контроль) с минимальной формализацией; сети — централизованную автоматизированную систему с регламентами. В) Микропредприятию — сложный регламент на будущее; сети — делегирование решений на места. Г) Оба полностью аутсорсят процесс стороннему оператору. **Правильный ответ: Б** **Обоснование:** Масштаб деятельности определяет экономическую целесообразность: микропредприятию достаточно простых инструментов, а крупной сети необходима централизованная автоматизация для координации множества точек. ***2.*** Частная компания с единственным собственником и ПАО с распылёнными акционерами и наёмным менеджментом реализуют процесс «Инвестиционное проектирование». Как форма собственности влияет на содержание этапа контроля? А) Содержание этапа идентично для обоих предприятий — универсальная логика оценки денежных потоков. Б) В частной компании контроль неформальный, частый (собственник); в ПАО — формализованный через комитеты, аудит и раскрытие информации акционерам. В) В частной компании контроль максимально формализован; в ПАО — упрощён.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Г) На обоих предприятиях контроля полностью автоматизируется AI **Ответ: Б** **Обоснование:** Отсутствие агентского конфликта в частной компании позволяет применять неформальный контроль, тогда как в ПАО множественные принципалы требуют формальных комитетов, стандартов отчётности и аудита для снижения агентских издержек.

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 1. Институты как особый экономический ресурс	ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в	**ИОПК-4.2. Умеет** принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** 1. Компания выходит на рынок страны со слабыми формальными институтами, высоким уровнем коррупции и неэффективной судебной системой. В таких условиях стандартная метрика «минимальная цена за единицу сырья» может быть опасна, так как низкая цена часто достигается за счёт участия в коррупционных схемах. Для мониторинга рисков необходимо ввести показатель, отражающий устойчивость поставщика в деловом сообществе,

	профессиональной деятельности и нести за них ответственность	профессиональной деятельности и нести за них ответственность	основанный на неформальных связях и отзывах. Этот показатель называется «Индекс репутационной _____». **Ответ: устойчивости** Обоснование: Индекс репутационной устойчивости — потому что в условиях слабых формальных институтов именно неформальные оценки деловой репутации становятся ключевым индикатором надежности поставщика. ***2.*** В крупной корпорации внедрена цифровая система мониторинга бизнес-процессов. Формально все регламенты соблюдаются, сроки не нарушены, но прибыль падает, а инновации отсутствуют. Эксперты диагностируют конфликт между формальными правилами и неформальными нормами сотрудников, которые боятся риска и саботируют реальные изменения, имитируя деятельность. Такое состояние, когда всем выгодно соблюдать формальности без достижения реального результата, в институциональной экономике называется «институциональная _____». **Ответ: ловушка** **Обоснование:** Институциональная ловушка — потому что это устойчивое неэффективное равновесие, где формальные правила соблюдаются, но реальные цели не достигаются из-за укоренившихся неформальных практик.
Тема 2. Трансакционные издержки субъектов малого и среднего бизнеса: структура, факторы роста и способы	ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие	**ИОПК-4.2. Умеет** принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие	**Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.** 1. Компания тратит 50 000 руб./мес. на контроль поставщика (брак, срывы). Внедрение системы мониторинга стоит 15 000 руб./мес., но снижает потери до 20 000 руб./мес. Вопрос: Какова чистая экономия транзакционных издержек в

минимизации	решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	месяц? А) 15 000 руб. Б) 20 000 руб. В) 30 000 руб. Г) 35 000 руб. **Ответ: А** **Решение**: (50 000 − 20 000) − 15 000 = 15 000 руб. **Обоснование:** экономия от снижения потерь (30 000 руб.) за вычетом затрат на мониторинг (15 000 руб.) даёт чистый выигрыш 15 000 руб. 2. Издержки мониторинга контракта — 40 000 руб./мес., потери от оппортунизма подрядчика — 60 000 руб./мес. Автоматизация снижает потери на 50%, но увеличивает затраты на мониторинг на 10 000 руб./мес. Вопрос: Каков чистый эффект от автоматизации? А) 10 000 руб. экономии Б) 20 000 руб. экономии В) 30 000 руб. экономии Г) 10 000 руб. убытка **Ответ: Б** **Решение:** 60 000 × 0,5 − 10 000 = 20 000 руб. экономии. **Обоснование:** снижение потерь от оппортунизма (30 000 руб.) превышает рост затрат на мониторинг (10 000 руб.), давая чистую экономию 20 000 руб.
Тема 2. Трансакционные издержки субъектов малого и среднего бизнеса: структура, факторы роста и	ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно -	**ИОПК-4.2. Умеет** принимать экономически и финансово обоснованные организационно -	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Между отделом продаж и логистики возникают задержки отгрузки из-за несогласованности данных. Вопрос:

способы минимизации	управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	Какой подход на основе теории транзакционных издержек наиболее эффективен? Варианты ответов: А) Ввести штрафы за срыв сроков Б) Объединить отделы в единый процесс с общим KPI В) Передать логистику на аутсорсинг Г) Провести тренинг по коммуникации **Ответ: Б** **Объяснение:** При высокой частоте взаимодействий и риске оппортунизма эффективнее внутрифирменная координация. Общий KPI снижает издержки на переговоры и контроль. ***2.*** Компания решает: оставить IT-поддержку в штате или передать на аутсорсинг. Оборудование специфическое, сбои критичны. Вопрос: Какое решение минимизирует транзакционные издержки? Варианты ответов: А) Передать на аутсорсинг — дешевле Б) Оставить в штате — выше контроль В) Долгосрочный контракт с бонусами за uptime Г) Гибридная модель **Ответ: Б** **Объяснение:** При высокой специфичности активов и критичности результата теория рекомендует вертикальную интеграцию. Штатная команда снижает риски сбоев и издержки мониторинга.
Тема 2. Трансакционные издержки субъектов	ОПК-4 Способен принимать экономически и	**ИОПК-4.2. Умеет** принимать экономически и	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.***

малого и среднего бизнеса: структура, факторы роста и способы минимизации	финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	1. Мониторинг процесса «Закупка у нового поставщика» выявил: длительные переговоры из-за отсутствия стандартных договоров, частые проверки качества партий, высокие затраты юристов на проверку контрагентов. Вопрос: Какие два вида транзакционных издержек наиболее критичны? Варианты ответов: А) Издержки поиска информации Б) Издержки ведения переговоров В) Издержки измерения качества Г) Издержки оппортунизма **Ответы: Б, В** **Объяснение:** Б — длительные переговоры из-за отсутствия стандартных форм. В — выборочные проверки каждой партии из-за рисков несоответствия качеству. ***2.*** Компания рассматривает аутсорсинг техподдержки. Риски: подрядчик может использовать шаблонные ответы, скрыто снижая качество; потребуется новая система мониторинга и аудит; расторжение контракта займёт до 3 месяцев. Вопрос: Какие два фактора указывают, что издержки аутсорсинга превысят экономию? Варианты ответов: **А**) Издержки измерения качества работы подрядчика Б) Издержки первоначальных переговоров В) Издержки оппортунизма контрагента Г) Издержки принуждения (мониторинг, аудит, расторжение) **Ответы: А, Г**

			Объяснение: А — сложно измерить реальное качество (шаблонные ответы). Г — затраты на мониторинг, аудит и долгое расторжение контракта.
Тема 3. Теория прав собственности	ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	**ИОПК-4.2. Умеет** принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. В компании «СтройИнновации» три отдела (разработка, производство, внедрение) работают разрозненно: срывы сроков, перекладывание ответственности, ключевые решения ни за кем не закреплены. Согласно теории прав собственности (Гроссман–Харт–Мур), что эффективнее снизит издержки координации? A. Передать все права контроля финальным продуктом отделу внедрения (ближе к клиенту). B. Закрепить права контроля за самым специфическим и критичным для проекта активом. C. Распределить права контроля поровну между всеми тремя отделами. D. Передать права контроля внешнему проектному менеджеру. **Ответ: B** **Обоснование**: Теория Гроссмана–Харта–Мура гласит: права остаточного контроля должны принадлежать владельцу наиболее специфического актива — это минимизирует оппортунизм и создаёт естественный центр координации. ***2.*** В «ТехСервисе» у сотрудников фиксированная зарплата, доходы от допуслуг — в общий бюджет. Проблемы: нет желания предлагать допуслуги, сложные задачи перекладывают на других, нет инициативы по оптимизации.

			Какой механизм прав на остаточный доход (согласно теории прав собственности) лучше согласует интересы и результат? A. Централизовать доходы в офисе, премии — по усмотрению руководства. B. Каждый сотрудник получает 100% дохода от лично оказанных услуг. **C.** Команда получает долю от остаточного дохода по пулу клиентов, внутри — прозрачные правила. D. Убрать оклад, перевести всех на полную комиссию от продаж. **Ответ: C** **Обоснование:** Командное право на остаточный доход стимулирует кооперацию, снижает издержки измерения индивидуального вклада и мотивирует помогать друг другу ради общего результата.
		ИОПК-4.2. Умеет принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора***. 1. Мониторинг показал: менеджеры не контролируют качество продукции, так как получают только фиксированную зарплату и не несут ответственности за убытки от брака. Вопрос: Какие 2 изменения в структуре прав собственности повысят эффективность мониторинга? 1. Ввести систему KPI с привязкой бонусов к показателям качества. 2. Увеличить штат контролёров качества. 3. Предоставить менеджерам опционы на долю прибыли компании. 4. Ужесточить дисциплинарные взыскания за брак. **Ответ: 1, 3** **Обоснование**: привязка дохода к результатам мониторинга (KPI и опционы) создаёт остаточное право на доход, мотивирующее менеджеров активно контролировать качество.

			2. Мониторинг выявил систематический оппортунизм подрядчиков: скрытие дефектов, нарушение сроков, использование некачественных материалов. Вопрос: Какие 2 механизма спецификации прав собственности снизят риски оппортунизма? 1. Введение детальных спецификаций качества в контракты с правом аудита. 2. Увеличение частоты проверок со стороны заказчика. 3. Закрепление права собственности на результаты работ за заказчиком до полной оплаты. 4. Повышение неустоек за нарушение условий контракта. **Ответ: 1, 3** **Обоснование:** детальные спецификации и право собственности на результаты работ до оплаты защищают интересы принципала, делая скрытые действия подрядчика верифицируемыми и снижая стимулы к оппортунизму.
		ИОПК-4.2. Умеет принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** 1. Вы — Генеральный директор компании. Аудит показал, что формальные должностные инструкции есть, но реальное распределение прав на ресурсы, решения и результаты труда размыто. Это ведёт к росту внутренних конфликтов и затрат на контроль. Вставьте пропущенное слово: Согласно теории прав собственности (Алчиан, Демсетц, Харт), нечёткая спецификация внутренних прав собственности ведёт к росту _____ издержек внутри фирмы, так как возникает проблема безбилетника, неопределённость зон ответственности и затрудняется мониторинг бизнес-процессов. Ответ: **трансакционных** **Обоснование**: Нечёткая спецификация прав собственности увеличивает трансакционные издержки, поскольку порождает

			неопределённость, оппортунизм и дополнительные затраты на контроль и согласование. ***2.*** При проведении мониторинга бизнес-процессов организации с позиции теории прав собственности особое внимание уделяется _____ ответственности — ситуации, когда сторона, принимающая решение (например, менеджер), не несёт полной ответственности за негативные последствия этого решения и не получает всей выгоды от успешных действий, что приводит к неэффективному использованию ресурсов и требует дополнительных контрольных процедур. Вставьте пропущенное слово: **Ответ: размывание** **Обоснование:** Размывание ответственности ведёт к неэффективности, так как менеджер не в полной мере отвечает за последствия своих решений, что требует дополнительных контрольных процедур.
Тема 4. Теория контрактов	ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	**ИОПК-4.2. Умеет** принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	***Задание открытого типа с развернутым ответом*** 1. Для минимизации морального риска и объективного мониторинга деятельности менеджера по продажам в его контракт необходимо включить систему _____, привязанных к наблюдаемым и верифицируемым результатам. **Ответ: KPI** **Обоснование:** KPI — потому что привязанные к наблюдаемым результатам количественные показатели позволяют объективно оценить усилия менеджера и снизить его стимулы к оппортунизму. 2. В условиях неполноты контрактов на аутсорсинг ИТ-услуг основным инструментом снижения информационной асимметрии и предотвращения споров выступает объективный _____ действий и результатов подрядчика, фиксируемый автоматизированными системами.

			Ответ: мониторинг **Обоснование:** Мониторинг — потому что автоматизированная фиксация действий подрядчика даёт объективные данные, снижая информационную асимметрию и заменяя субъективные оценки при неполных контрактах.
		ИОПК-4.2. Умеет принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Торговая сеть фиксирует порчу скоропортящихся товаров и систематические опоздания перевозчика. Формальная приёмка постфактум не предотвращает ущерб. Вопрос: Какие 2 инструмента снизят моральный риск за счёт устранения асимметрии в реальном времени? 1. Постоплата с удержанием части суммы. 2. GPS-трекеры и датчики температуры с онлайн-передачей. 3. Ежемесячная комиссия по разборам и штрафам. 4. Переход на электронный документооборот с фотофиксацией этапов, привязанной к геолокации и времени. **Ответ: 2, 4** **Обоснование:** Техконтроль и цифровая фиксация делают скрытые действия наблюдаемыми, снижая асимметрию информации и предотвращая оппортунизм. 2. Банк заказал разработку ПО по контракту с фиксированной стоимостью. Существует риск, что подрядчик сэкономит на качестве кода и безопасности ради соблюдения сроков (моральный риск). Вопрос: Какие 2 механизма позволят отслеживать усилия и качество до финальной сдачи? Доступ к репозиторию и регулярные код-ревью. Увеличение неустойки за срыв сроков в 3 раза. Поэтапная приёмка (спринты) с оплатой после тестирования.

			Запрет на смену команды без согласования. **Ответ: 1, 3** **Обоснование:** Доступ к коду и спринты делают скрытый процесс верифицируемым, позволяя контролировать качество в динамике и корректировать стимулы.
Тема 5. Организационные аспекты функционирования предприятий малого и среднего бизнеса в условиях цифровизации: институциональный и экономический аспекты	ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	**ИОПК-4.2. Умеет** принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. Вы как руководитель компании решили внедрить 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: 1. Ввести штрафы за использование Excel 2. Назначить ответственного за заполнение системы 3. Связать систему с автоматическим расчётом отчётов, зарплат и KPI подразделений 4. Провести обучающий вебинар по новой системе **Ответ: 3** **Обоснование**: Только вариант 3 создаёт естественную мотивацию: сотрудники видят, что их KPI и зарплата зависят от данных в системе ***2.*** В компании, в которой вы работаете «Менеджером по работе с персоналом» 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: 1. Ввести единый корпоративный KPI для всех сотрудников **2. Создать сквозной бизнес-процесс «от клиента до клиента» с общим метрическим результатом (например, NPS) и распределить ответственность по этапам** 3. Назначить цифрового координатора для сбора отчётов 4. Провести корпоративный форум по цифровизации **Ответ: 2.** **Объяснение***:* Подход 2 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».
		ИОПК-4.2. Умеет принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** 1. Опишите систему оценки внедрения цифровой платформы управления проектами, включающую замеры до старта, через 1 и 3 месяца, метрики (технические и организационные: частота использования, сроки проектов, стресс, ручные напоминания) и инструменты (встроенная аналитика, опросы, календари). Как называется такой комплексный подход к мониторингу, оценивающий и техническое, и организационное воздействие? **Ответ Кибернетический** **Обоснование**: термин отражает управление на основе замкнутого цикла «измерение — анализ — коррекция», охватывающий технические и человеческие факторы. 2. Опишите подход руководителя к мониторингу, при котором используются дашборды с данными в реальном времени,

			автоматические алерты при превышении порогов, короткие встречи по цифровым отчётам вместо субъективных мнений, а сам мониторинг становится непрерывным и упреждающим, а не периодической проверкой. Каким одним термином называют такой тип управления на основе живых данных и автоматических триггеров? **Ответ: Проактивный** **Обоснование**: в отличие от реактивного («после факта»), проактивный мониторинг предвосхищает отклонения и позволяет управлять процессом до возникновения проблем.
Тема 6. Виды предприятий	ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	**ИОПК-4.2. Умеет** принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. По данным мониторинга: среднегодовая численность — 80 чел., выручка — 320 млн руб. (лимит для малых — 15 чел. / 800 млн руб., для средних — 250 чел. / 2 млрд руб.). Вопрос: К какой категории относится предприятие? А) Микропредприятие Б) Малое предприятие В) Среднее предприятие Г) Крупное предприятие **Ответ: Б** **Решение:** 80 < 250 и 320 < 2000 → среднее, но 80 > 15 → малое (критерий численности не превышен для малого, а выручка — для среднего). Уточнение по классификации РФ: при превышении лимита малого по одному показателю, но не по другому — категория определяется по максимальному превышенному критерию. **Обоснование:** численность 80 < 250 и выручка 320 < 2000 млн руб. соответствуют критериям малого предприятия.

			2. Мониторинг показал: 3 учредителя, уставный капитал разделён на доли, участники не отвечают по обязательствам предприятия (риск убытков — в пределах своей доли). Вопрос: Какой вид предприятия соответствует данным? А) АО (акционерное общество) Б) ООО (общество с ограниченной ответственностью) В) Производственный кооператив Г) Полное товарищество **Ответ: Б** **Решение**: 3 учредителя + доли + субсидиарная ответственность в пределах доли = признаки ООО. **Обоснование:** только ООО сочетает деление капитала на доли (не акции) с ограниченной ответственностью участников.
		ИОПК-4.2. Умеет принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** 1. В ООО «СтройГрупп» три филиала работают независимо: у каждого — свои поставщики, цены, сроки. Вы как руководитель организации замечаете, что это приводит к несогласованности, росту затрат и конфликтам с клиентами. Какой подход наиболее эффективно объединит филиалы вокруг общего результата? А) Ввести единый бренд и логотип В) Создать централизованную службу закупок и единый регламент взаимодействия с клиентами С) Назначить отдельного руководителя в каждый филиал D) Провести корпоративный выездной семинар **Ответ: В.** **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.

			2. Вы как руководитель производственного кооператива сталкиваетесь 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? A) Ввести обязательные взносы на модернизацию B) Связать размер дивидендов с достижением общих KPI (например, рост производительности, внедрение новых технологий) C) Провести голосование по каждому решению D) Назначить управляющего извне **Ответ: B.** **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 KPI создаёт материальную заинтересованность в развитии всей организации.
		ИОПК-4.2. Умеет принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** 1. В ПАО мониторинг бизнес-процессов требует _____, публичной отчётности и сложной системы контроля из-за разделения собственности и управления, тогда как у ИП контроль может быть прямым и конфиденциальным. **Ответ: прозрачности** **Обоснование:** Прозрачности — потому что разделение собственности и управления в ПАО требует раскрытия информации для внешних акционеров и регуляторов, тогда как в ИП контроль строится на прямом доверии и не нуждается в публичности.

			2. Методы мониторинга бизнес-процессов должны соответствовать _____ организации: для ИП в рознице достаточно простых метрик и кассового дашборда, для ООО в B2B нужны управление дебиторской задолженностью (DSO), а для ПАО в энергетике — ERP-системы, регуляторный аудит и публичная отчётность. **Ответ: масштабу** **Обоснование:** Масштабу / сложности (или организационно-правовой форме) — потому что разные типы организаций (ИП, ООО, ПАО) предъявляют различные требования к глубине и формализации контроля, определяемые размером, структурой и нормативными обязательствами.

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	
			Вариант 1	**Вариант 2**
Тема 2. Трансакционные издержки субъектов малого и среднего бизнеса: структура, факторы роста и способы минимизации	УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	**ИУК-6.2. Умеет** определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	**Задание 1.** Компания внедрила систему мониторинга, которая сократила потери от оппортунизма с 15% до 5% при годовом обороте 20 млн руб. Затраты на систему — 1,2 млн руб. в год. Какова чистая годовая экономия компании (в млн руб.)? Варианты ответов: **А) 0,8 млн руб.** Б) 1,0 млн руб. В) 1,2 млн руб. Г) 2,0 млн руб. **Ответ: А** Решение: 20 × (0,15 − 0,05) − 1,2 = 2,0 − 1,2 = 0,8 млн руб. **Задание 2.** Какие из перечисленных действий относятся к мониторингу бизнес-процессов с целью снижения трансакционных издержек? Выберите все верные варианты: А) Ежедневная фиксация времени выполнения каждой операции в CRM-системе.	**Задание 1**. До автоматизации мониторинга среднее время проверки одного контракта составляло 6 часов, после — 2 часа. Стоимость часа работы специалиста — 2 000 руб. В год проверяется 400 контрактов. Какова годовая экономия на трудозатратах (в рублях)? Варианты ответов: А) 1 600 000 руб. Б) 2 400 000 руб. **В) 3 200 000 руб.** Г) 4 000 000 руб. **Ответ: В** Решение: (6 − 2) × 2 000 × 400 = 4 × 2 000 × 400 = 3 200 000 руб. **Задание 2.** Какие показатели следует включить в систему мониторинга поставщика для минимизации оппортунизма и трансакционных издержек? Выберите все верные варианты: А) Доля бракованной продукции в каждой партии. Б) Количество подписанных

			Б) Сравнение фактических сроков поставки с договорными. В) Увеличение штата отдела закупок для более частых проверок. Г) Автоматический сбор данных о качестве продукции от клиентов. **Ответ: А, Б, Г** Обоснование: мониторинг направлен на сбор объективных данных о фактическом исполнении (А, Б, Г), тогда как простое увеличение штата (В) без изменения процессов не является инструментом мониторинга и увеличивает, а не снижает издержки. **Задание 3.** Мониторинг бизнес-процессов позволяет снизить трансакционные издержки за счёт своевременного выявления отклонений, что уменьшает неопределённость и ограничивает возможность _____ поведения контрагентов. **Ответ: оппортунистического** **Обоснование**: мониторинг делает действия контрагентов	договоров за год. В) Среднее время ответа на запрос по качеству. Г) Отклонение фактической цены от согласованной в спецификации. **Ответ: А, В, Г** Обоснование: мониторинг должен отслеживать параметры, непосредственно влияющие на исполнение контракта и качество (А, В, Г), тогда как количество договоров (Б) не отражает поведение поставщика и не помогает контролировать риски. **Задание 3**. Автоматизированный сбор данных о ходе исполнения заказа замещает дорогостоящие ручные проверки, тем самым сокращая _____ издержки измерения и контроля. **Ответ: трансакционные** **Обоснование:** автоматизация снижает затраты на получение информации о качестве и сроках, которые являются основным компонентом трансакционных издержек.

			более наблюдаемыми, что снижает их стимулы к сокрытию информации и нарушению условий контракта.	
Тема 5. Организационные аспекты функционирования предприятий малого и среднего бизнеса в условиях цифровизации: институциональный и экономический аспекты	УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	**ИУК-6.2. Умеет** определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	Задание 1. ЭДО снизил стоимость обработки счёта с 250 руб. до 70 руб. В месяц — 800 счетов. Годовая экономия? **Ответ: В (1 728 000).** Решение: (250 − 70) × 800 × 12 = 1 728 000 руб. Задание 2. Какие из перечисленных эффектов цифровизации напрямую снижают трансакционные издержки фирмы? Выберите все верные варианты: А) Автоматизация сверки счетов с поставщиками. Б) Внедрение чат-ботов для первичной обработки заявок клиентов. В) Установка видеонаблюдения в офисе. Г) Электронный документооборот с контрагентами. **Ответ: А, Б, Г** **Обоснование**: автоматизация сверки, чат-боты и ЭДО сокращают затраты на поиск информации, контроль и	Задание 1. CRM сократила время на предложение с 4 ч до 1,5 ч. В месяц — 60 предложений, час — 1 500 руб. Годовая экономия? **Ответ: Г (2 700 000).** Решение: (4 − 1,5) × 1 500 × 60 × 12 = 2 700 000 руб. Задание 2. Какие организационные изменения требуются для успешной цифровизации бизнес-процессов? Выберите все верные варианты: А) Пересмотр должностных инструкций под новые цифровые роли. Б) Обучение сотрудников работе с новыми системами. В) Полная замена всех сотрудников на роботов. Г) Настройка интеграции между существующими IT-системами. **Ответ: А, Б, Г** **Обоснование:** цифровизация требует адаптации персонала и процессов (А, Б) и технической совместимости систем (Г), тогда как полная замена персонала (В)

			оформление сделок, тогда как видеонаблюдение не влияет на транзакционные процессы. Задание 3. Внедрение цифровых платформ для удалённого взаимодействия сотрудников снижает необходимость в физических офисных помещениях и командировках, что ведёт к сокращению _____ издержек фирмы. **Ответ: транзакционных** **Обоснование:** цифровизация уменьшает затраты на координацию, коммуникацию и контроль, которые являются основными элементами транзакционных издержек.	не является обязательным условием и экономически нецелесообразна. Задание 3. Переход на облачные сервисы и единые цифровые базы данных позволяет фирме стандартизировать процедуры сбора и обработки информации, что повышает _____ бизнес-процессов и снижает риски ошибок при мониторинге. **Ответ: прозрачность** **Обоснование**: централизованный цифровой учёт делает все операции видимыми для контроля, устраняя информационные пробелы между подразделениями.

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. Институты как особый экономический ресурс	ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров	**ИПК-1.1 Знать**: Методы организации оперативного и статистического учета	***Задание. Подготовить рефераты и презентации:*** 1. Институты как экономический ресурс: как «правила игры» определяют эффективность бизнеса в России и за рубежом 2. Трансакционные 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-процессы и корпоративную культуру К реферату необходимо оформить презентацию на 10-15 слайдов.
Тема 1. Институты как особый	ПК-1 Способен вести учет и контроль	**ИПК-1.2 Уметь**: Составлять и анализировать	***Задание на сравнительный анализ: Институты как особый экономический ресурс*** Представьте, что вы хотите открыть небольшой бизнес (например, пекарню) в

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Типовое задание для самостоятельной работы</th></tr>
<tr><td>экономический ресурс</td><td>финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров</td><td>финансово-экономическую отчетность организации</td><td>двух вымышленных странах: Альфа и Бета.
Опираясь на понятия формальных и неформальных институтов, сравните, в какой стране вести бизнес легче и дешевле (с точки зрения трансакционных издержек). Заполните пропуски в таблице и сделайте вывод.
<table>
<tr><td>Критерий сравнения</td><td>Страна АЛЬФА (Сильные институты)</td><td>Страна БЕТА (Слабые институты)</td></tr>
<tr><td>Формальные институты (Законы, суды)</td><td>Регистрация бизнеса за 1 день через интернет. Суды работают быстро.</td><td>Для открытия нужно собрать 10 справок. Суды работают медленно.</td></tr>
<tr><td>Неформальные институты (Доверие, привычки)</td><td>Люди доверяют банкам и контрагентам. Договоры соблюдаются по привычке.</td><td>Предприниматели никому не доверяют. Все перепроверяют.</td></tr>
<tr><td>Время на запуск</td><td>1 неделя</td><td>3 месяца</td></tr>
<tr><td>Издержки на безопасность сделок (Трансакционные издержки)</td><td>Низкие (достаточно типового договора)</td><td>? (будет выше или ниже?)</td></tr>
<tr><td>Риск, что поставщик обманет</td><td>Минимальный</td><td>?</td></tr>
</table>
Почему институты (правила игры) в стране Альфа можно считать «особым экономическим ресурсом»?

Ответ:
<table>
<tr><td>Критерий сравнения</td><td>Страна АЛЬФА (Сильные институты)</td><td>Страна БЕТА (Слабые институты)</td></tr>
<tr><td>Формальные институты (Законы, суды)</td><td>Регистрация бизнеса за 1 день через интернет. Суды работают быстро.</td><td>Для открытия нужно собрать 10 справок. Суды работают медленно.</td></tr>
<tr><td>Неформальные</td><td>Люди доверяют банкам и</td><td>Предприниматели никому</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Типовое задание для самостоятельной работы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>институты (Доверие, привычки)</td><td>контрагентам. Договоры соблюдаются по привычке.</td><td>не доверяют. Все перепроверяют.</td></tr>
<tr><td>Время на запуск</td><td>1 неделя</td><td>3 месяца</td></tr>
<tr><td>Издержки на безопасность сделок (Трансакционные издержки)</td><td>Низкие (достаточно типового договора)</td><td>Высокие (придется нанимать юристов, детективов, давать взятки)</td></tr>
<tr><td>Риск, что поставщик обманет</td><td>Минимальный</td><td>Высокий (нет страха наказания, нет честного суда)</td></tr>
</table>

Институты в стране Альфа — это особый экономический ресурс, потому что они экономят главные ресурсы бизнеса: время и деньги.
1. Экономия времени: Быстрая регистрация и доверие позволяют начать печь хлеб уже через неделю, а не тратить 3 месяца на бумаги.
2. Снижение издержек: Предпринимателю не нужно тратить огромные суммы на проверку партнеров и юристов (низкие трансакционные издержки). Эти деньги можно вложить в новую печь или зарплату сотрудникам.
3. Предсказуемость: Предприниматель уверен, что его не обманут, а если обманут — государство защитит. Это позволяет спокойно планировать развитие.
В стране Бета институты — это не ресурс, а «налог» на бизнес, который заставляет тратить силы на выживание, а не на развитие.
</td></tr>
<tr><td>Тема 2. Трансакционные издержки субъектов малого и</td><td>ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических</td><td>ИПК-1.2 Уметь: Составлять и анализировать финансово-экономическую</td><td>Практическое задание:
Вы руководитель компании «СтройМастер» и выбираете поставщика кирпича. Есть два варианта:
<table>
<tr><td>Вариант</td><td>Цена за 1000 шт.</td><td>Дополнительные условия</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Типовое задание для самостоятельной работы</th></tr>
<tr><td>среднего бизнеса: структура, факторы роста и способы минимизации</td><td>показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров</td><td>отчетность организации</td><td>
<table>
<tr><td>А. Местный поставщик</td><td>15 000 руб.</td><td>Предоплата 100%, договор на 3 страницы, доставка 2 дня</td></tr>
<tr><td>Б. Удалённый поставщик</td><td>12 000 руб.</td><td>Предоплата 30%, договор на 15 страниц + юридическая проверка, доставка 14 дней, риск срыва сроков — 20%</td></tr>
</table>
1. Какие трансакционные издержки скрыты в каждом варианте? Перечислите минимум по 2 вида.
2. Какой вариант выгоднее с учётом всех издержек, если:
• Юридическая проверка договора стоит 5 000 руб.
• Простой бригады из-за задержки доставки обходится в 30 000 руб.
• Время менеджера на согласование договора оценивается в 2 000 руб./страницу?
3. Сделайте вывод: когда компании стоит выбирать более дорогого, но «надёжного» поставщика?

Ответ:

<table>
<tr><td>Вариант</td><td>Издержки поиска и информации</td><td>Издержки ведения переговоров</td><td>Низкие: предоплата 100% — риск минимален</td></tr>
<tr><td>А (местный)</td><td>Низкие: поставщик рядом, репутация известна</td><td>Низкие: короткий договор, быстрое согласование</td><td>Низкие: предоплата 100% — риск минимален</td></tr>
<tr><td>Б (удалённый)</td><td>Высокие: нужно проверять надёжность, отзывы</td><td>Высокие: длинный договор, время юристов</td><td>Высокие: риск срыва поставки, нужен контроль доставки</td></tr>
</table>
2. Расчёт полных затрат (на партию 10 000 шт.):
</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			Вариант А: • Стоимость кирпича: 15 000 × 10 = 150 000 руб. • Согласование договора: 3 стр. × 2 000 = 6 000 руб. • Юр. проверка: 0 руб. (не требуется) • Риск простоя: 0% × 30 000 = 0 руб. • ИТОГО: 156 000 руб. Вариант Б: • Стоимость кирпича: 12 000 × 10 = 120 000 руб. • Согласование договора: 15 стр. × 2 000 = 30 000 руб. • Юр. проверка: 5 000 руб. • Ожидаемый ущерб от простоя: 20% × 30 000 = 6 000 руб. • ИТОГО: 161 000 руб. Вывод по расчёту: Несмотря на более низкую цену кирпича, вариант Б обходится на 5 000 руб. дороже из-за трансакционных издержек. Компании стоит выбирать более дорогого, но надёжного поставщика. Трансакционные издержки (время, риски, контроль) у дешёвого варианта превышают разницу в цене. Минимизировать нужно не цену товара, а полные издержки владения (цена + трансакционные издержки).
Тема 3. Теория прав собственности	ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а	**ИПК-1.2 Уметь**: Составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации	***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: — чёткое определение прав пользования, — методы учёта загрузки, — KPI для ответственных лиц, — цифровые инструменты (например, системы бронирования). Цель: продемонстрировать владение навыками мониторинга через призму институциональной теории

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
	также учет заключенных договоров		*Ответ:* ***«План мониторинга и перераспределения офисных ресурсов на основе теории прав собственности»*** 1. *Чёткое определение прав пользования (Спецификация прав)* Первый шаг — переход от «ничейной» территории к системе распределенных прав. Необходимо формализовать правомочия: • *Право владения*: Закрепить общую площадь за компанией (Центральный административный департамент или Управляющий директор как верховный собственник). • *Право пользования*: Разделить площади на три категории с разными режимами: ➢ Фиксированная зона: Рабочие места для административного, бухгалтерского и ИТ-персонала (закреплены за конкретными сотрудниками/отделами на долгосрочной основе). Право пользования принадлежит начальнику отдела. ➢ Гибкая зона (hot-desking): Места для проектных команд, мобильных сотрудников и переговорные комнаты. Право пользования временное и требует подтверждения. ➢ Буферная зона: Места общего пользования (столовые, зоны отдыха), где действуют правила, но не требуется бронирование. • *Право на доход/изменение*: Ввести принцип внутренней аренды (chargeback). Если подразделение хочет закрепить за собой больше метров, чем ему положено по нормативу, оно платит внутренний налог (из своего бюджета) в общий фонд. *2. Методы учёта загрузки (Система измерения)* Чтобы мониторинг был возможен, необходимо внедрить инструментальный учет, снижающий издержки сбора информации. • *Физический учёт:* ➢ Установка датчиков присутствия (People Counters) на входах в зоны

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			открытых пространств и переговорные. ➢ Использование данных пропускной системы (по времени входа/выхода на этаж). • *Временной учёт:* ➢ Внедрение журнала бронирования переговорных комнат с обязательным подтверждением фактического использования (QR-код на входе). ➢ Проведение еженедельных «зачисток» (Floor walks) сотрудником административного отдела с фотофиксацией пустующих закрепленных мест. • *Цифровой учёт:* ➢ Внедрение календаря присутствия сотрудников (интеграция с Outlook/Teams), чтобы понимать, сколько людей реально будет в офисе в понедельник, а сколько — в пятницу. *3. KPI для ответственных лиц (Стимулы и ответственность)* Чтобы система работала, нужно закрепить персональную ответственность за эффективное использование ресурса. ➢ *Для руководителей подразделений:* ➢ KPI «Коэффициент использования закрепленных метров». Целевое значение — не менее 85% в рабочие дни. Если ниже — метры изымаются в гибкий пул. ➢ KPI «Бюджет аренды». Ввести внутреннюю стоимость квадратного метра. Руководитель видит, сколько «стоит» его отдел, и заинтересован экономить, уплотняя сотрудников. ➢ *Для административно-хозяйственного отдела (АХО):* ➢ KPI «Время простоя переговорных комнат». Целевое значение — не более 20% в рабочее время. ➢ KPI «Скорость реакции на запросы переезда». Перемещение сотрудника должно занимать не более 2 часов в случае срочной необходимости. ➢ *Для сотрудников (опционально):* KPI не ставится, но вводится правило: если

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			не пришел на забронированное место/переговорную в течение 15 минут, бронь аннулируется (штраф в виде потери приоритета). 4. *Цифровые инструменты (Технологическая основа мониторинга)* Цифровые платформы снижают издержки измерения и делают права легко передаваемыми. 1. Система управления помещениями (IWMS — Integrated Workplace Management System): ➢ Пример: Robin, Skedda, Condeco, или упрощенные решения на базе 1С:Управление недвижимостью. ➢ Функции: Карта офиса в реальном времени (heat maps загрузки), аналитика пиковых нагрузок, автоматическое освобождение неиспользуемых мест. 2. Корпоративный портал/Мобильное приложение: ➢ Интерфейс для бронирования рабочих мест («гостиница»). ➢ Система «Check-in» по геолокации или NFC-метке при входе в офис. 3. Дашборды руководителей (Power BI / Tableau): ➢ Визуализация данных: «Сколько квадратных метров реально используется отделом продаж?», «Какая переговорная самая популярная?». 5. *Итоговый план действий (Этапы внедрения)* 1. Инвентаризация (Месяц 1): Провести аудит текущей загрузки. Замерить, сколько мест реально занято, сколько пустует, сколько часов в день работают переговорные. 2. Разработка Положения (Месяц 2): Издать внутренний приказ, специфицирующий права (кому, какие метры и на каких условиях принадлежат). Ввести внутренние тарифы (виртуальная аренда). 3. Пилот (Месяц 3): Внедрить систему бронирования в одном департаменте (например, в IT, где много мобильных сотрудников). Отработать учет и KPI. 4. Масштабирование и контроль (Месяц 4+): • Запустить дашборды для всех руководителей.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			• Проводить ежемесячный «Комитет по эффективности пространства», где руководители отчитываются по KPI загрузки. *Ожидаемый результат (с позиции теории прав собственности):* После того как права разграничены, а издержки мониторинга снижены с помощью цифровых инструментов, у подразделений пропадает стимул «захватывать» лишние метры (так как за них надо платить или их могут отобрать). Ресурс перетекает туда, где он дает наибольшую отдачу (к тем, кто реально работает в офисе), а издержки простоя превращаются в издержки ответственного хранения.

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 необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом. Рекомендации по подготовке, оформлению и защите курсовой работы (курсового проекта), предусмотренной учебным планом, изложены в Методических указаниях по соответствующей дисциплине

4.5.1. Примерная тематика 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. 1Модель 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 несущественные 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:

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. Трансформационные, организационные и трансакционные издержки.
7. Теорема Коуза. Макроэкономический и микроэкономический вариант.
8. Как количественно оценить трансакционные издержки?
9. Роль трансакционных отраслей в экономике.
10. Трансакционные издержки и контрактные отношения.
11. Контроль и власть в хозяйственной организации.
12. Природа фирмы. Основные формы фирмы по критерию управляемости:
13. У-структура, Х-структура, М-структура, С-структура.
14. Альтернативные цели фирмы.
15. Организационно-правовые формы фирмы.
16. Различные подходы к пониманию собственности.
17. Собственность как пучок частичных правомочий.
18. Роль права собственности в экономическом анализе.
19. Понятие контракта. Основные составляющие контракта.
20. Структура контракта. (размер, продолжительность, содержание, частота формальность, реальное равенство или неравенство участников).
21. Виды контрактов. Защита контракта.
22. Специфичность активов: общего назначения, специфические и интерспецифические.
23. Организации в экономической теории.
24. Дихотомия: институты и организации.
25. Каковы основные виды фирм по критерию управляемости?
26. Альтернативные цели фирмы: модель Баумоля.
27. Альтернативные цели фирмы: модели Уильямсона.
28. Оценка цифровой зрелости предприятия
29. Стадии цифровой трансформации предприятия
30. Процессный подход к цифровой трансформации
31. Отраслевой подход к цифровой трансформации

32. Технологический подход к цифровой трансформации
33. Модель управления цифровой трансформацией предприятия

Краткая характеристика ответов (ключи):

1. Охарактеризовать взаимодействие институционализма и неоклассической теории.
Неоклассика исходит из совершенной рациональности и нулевых трансакционных издержек. Институционализм критикует это за отрыв от реальности, вводя ограниченную рациональность и оппортунизм. Новая институциональная теория использует неоклассический инструментарий для анализа институтов как правил, снижающих неопределенность.

2. Какие задачи решал институционализм при своём появлении?
Критика математического абстракционизма и объяснение неэффективности рынка (монополии, безработица). Введение в анализ социальных, правовых и политических факторов. Поиск ответа, почему существуют фирмы и государство при эффективном рынке.
3. Принципы институционализма.
Приоритет коллективных институтов над индивидуумом (холизм). Экономика развивается эволюционно, важны привычки и инерция. Институты задают рамки поведения, а не только цены, при неполноте информации и ограниченной рациональности.

4. Понятие института и роль институтов в функционировании экономики.
Институт — устойчивые формальные и неформальные правила, структуры и механизмы принуждения, упорядочивающие взаимодействия. Роль: снижают трансакционные издержки, структурируют стимулы, обеспечивают предсказуемость поведения и уменьшают неопределенность.

5. Формальные и неформальные институты, их функции.
Формальные и неформальные институты: Формальные — законы и конституции, обеспечивают прямое принуждение. Неформальные — традиции, обычаи, репутация, легитимизируют или заменяют формальные правила. Оба типа снижают издержки контроля и обеспечивают стабильность.

6. Понятие и виды трансакций. Трансформационные, организационные и трансакционные издержки.
Трансакция — обмен правами собственности, а не благами. Виды: сделка, управление, рационирование. Трансформационные издержки — на производство, организационные — на структуру, трансакционные — на поиск, переговоры и контроль.

7. Теорема Коуза. Макроэкономический и микроэкономический вариант.
При нулевых трансакционных издержках первоначальное распределение прав не влияет на эффективность (стороны договорятся). Микро-вариант — договор между соседями о вреде. Макро-вариант — необходимость четкой спецификации прав для общей эффективности.

8. Как количественно оценить трансакционные издержки?
Прямых методов нет, используются косвенные. Основной — доля трансакционного сектора в ВВП (по методике Уоллиса и Норта). Сравниваются затраты на юристов, банкиров, страхование с затратами на производство.

9. Роль трансакционных отраслей в экономике.

Обеспечивают движение прав собственности (финансы, страхование, юриспруденция). Увеличивают скорость оборота капитала и снижают риски. Однако могут быть «паразитическими», создавая искусственные барьеры.

10. Трансакционные издержки и контрактные отношения.
Издержки делятся на до- (поиск, согласование) и после-контрактные (мониторинг, принуждение). Выбор типа контракта (классический, неоклассический, отношенческий) определяется величиной этих издержек. Цель — минимизация оппортунизма.

11. Контроль и власть в хозяйственной организации.
Власть — способность навязывать волю, в отличие от рынка, где власть у цен. Контроль — мониторинг выполнения. В фирме власть и контроль строятся на иерархии, заменяющей рыночные контракты при высоких трансакционных издержках.

12. Природа фирмы. Основные формы фирмы по критерию управляемости:
Природа фирмы (по Коузу) — это замена рыночного ценового механизма административным контролем для экономии трансакционных издержек; фирма существует, пока издержки внутреннего управления не превышают издержек рыночных сделок. По критерию управляемости выделяют: предпринимательскую (контроль у собственника), менеджериальную (разделение собственности и контроля), кооперативную (управление работниками) и государственную (под контролем чиновников). Выбор формы определяется соотношением эффективности контроля, стимулов и специфичности активов.

13. У-структура, Х-структура, М-структура, С-структура.
У-структура — жесткая вертикаль для стабильного производства. Х-структура — холдинг с автономией дочерних структур. М-структура — деление по продуктам/регионам с стратегическим центром. С-структура — матричная, двойное подчинение для инноваций.

14. Альтернативные цели фирмы.
Вместо максимизации прибыли — максимизация продаж, рост доли рынка, выживание. Управленцы могут стремиться к удовлетворенности и статусу. Цели зависят от структуры собственности и контроля.

15. Организационно-правовые формы фирмы.
ИП, ООО, АО (ПАО/НАО), товарищества. Различаются по разделению собственности и управления, ответственности учредителей и налогообложению. Выбор формы влияет на трансакционные издержки и стимулы.

16. Различные подходы к пониманию собственности.
Марксизм — отношение к средствам производства. Юридический — владение, пользование, распоряжение. Институциональный — собственность как пучок правомочий, регулирующих поведение, а не вещь.

17. Собственность как пучок частичных правомочий.
Включает 11 элементов: владение, пользование, управление, доход, капитальная стоимость, безопасность, передача, бессрочность, запрет вреда, взыскание, остаточный характер. Определяет стимулы и возможности распоряжения активом.

18. Роль права собственности в экономическом анализе.
Определяют стимулы для инвестиций и экономический рост. Чем специфицированнее права, тем ниже трансакционные издержки. Размытые права ведут к «трагедии общин» и неэффективности.

19. Понятие контракта. Основные составляющие контракта.
Контракт — соглашение об обмене правомочиями. Составляющие: оферта, акцепт, предмет, цена, сроки, санкции. Фиксирует взаимные обязательства сторон.

20. Структура контракта. (размер, продолжительность, содержание, частота формальность, реальное равенство или неравенство участников).
Характеризуется размером, продолжительностью, содержанием, частотой, формальностью и равенством сторон. Определяет гибкость и издержки адаптации к изменениям. Влияет на выбор механизмов защиты.

21. Виды контрактов. Защита контракта.
Классический (разовый, судебная защита), неоклассический (долгосрочный, арбитраж), отношенческий (неполный, защита репутацией). Защита через суд, арбитраж, угрозу разрыва и репутационные механизмы.

22. Специфичность активов: общего назначения, специфические и интерспецифические.
Общего назначения — нет потерь при смене использования. Специфические — теряют стоимость при смене партнера. Интерспецифические — уникально дополняют друг друга, создавая взаимозависимость.

23. Организации в экономической теории.
Отличие от институтов (правил): организации — это игроки (фирмы, государство). Действуют в рамках институтов для достижения целей. Могут менять институты через лоббизм и инновации.

24. Дихотомия: институты и организации.
Институты — правила игры (нормы, законы). Организации — игроки (команды), действующие по правилам. Организации могут влиять на институты через политическую активность.

25. Каковы основные виды фирм по критерию управляемости?
Предпринимательская (контроль у собственника), менеджериальная (разделение собственности и контроля), кооперативная (управление работниками), государственная (управление чиновниками). Определяют мотивацию и эффективность.

26. Альтернативные цели фирмы: модель Баумоля.
Менеджеры максимизируют выручку (объем продаж), а не прибыль, так как статус и зарплата зависят от размера фирмы. Прибыль служит лишь ограничением (не ниже приемлемого уровня)

27. Альтернативные цели фирмы: модели Уильямсона.
Менеджеры максимизируют собственную полезность (власть, штаты, привилегии). Инвестируют в личные проекты в ущерб прибыли акционеров. Поведенческая теория управленческого оппортунизма.

28. Оценка цифровой зрелости предприятия
Измеряется по 5 уровням, оценивает стратегию, культуру, процессы, технологии и компетенции. Показывает готовность к внедрению инноваций. Высокий уровень — постоянное самообновление.

29. Стадии цифровой трансформации предприятия
Старт (автоматизация), эксперименты (отдельные сервисы), масштабирование (интеграция), бизнес-изменения (новая модель), адаптивность (самообновление на AI). Последовательный переход от технологий к стратегии.

30 Процессный подход к цифровой трансформации
Акцент на реинжиниринг бизнес-процессов и сквозную автоматизацию. Цель — удаление бумажных операций и создание цифровых двойников процессов. Ориентирован на эффективность внутри цепочек создания ценности.

31. Отраслевой подход к цифровой трансформации
Учитывает специфику отрасли: банки — FinTech, производство — Индустрия 4.0, ритейл — омниканальность. Скорость трансформации зависит от уровня конкуренции в отрасли.

32. Технологический подход к цифровой трансформации
Акцент на внедрение технологий: Big Data, AI, IoT, Cloud, блокчейн. Инструментальный взгляд, где технологии — драйвер изменений. Оценивает техническую инфраструктуру.

33. Модель управления цифровой трансформацией предприятия
Переход от линейного управления к Agile/DevOps культуре. Создание роли CDO и продуктовых команд вместо функциональных департаментов. Управление через KPI цифрового роста (скорость релизов, NPS, доля цифровой выручки).

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.

<table>
<tr><th rowspan="2">№ п/п</th><th rowspan="2">Тема занятия</th><th rowspan="2">Код компетенции</th><th rowspan="2">Индикатор</th><th rowspan="2">Тип задания</th><th colspan="2">Задание</th><th rowspan="2">Уровень освоения компетенции</th></tr>
<tr><th>Вариант 1</th><th>Вариант 2</th></tr>
<tr>
<td>1.</td>
<td>Тема 1. Институты как особый экономический ресурс</td>
<td>ПК-1
Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров</td>
<td>ИПК-1.1
Знать:
Методы организации оперативного и статистического учета
ИПК-1.2
Уметь:
Составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации</td>
<td>I</td>
<td>1. Установите соответствие между описанной ситуацией/проблемой в работе компании и наиболее подходящим методом анализа бизнес-процессов, который следует применить для её выявления и изучения.
<table>
<tr><th></th><th>Ситуация / Проблема в бизнес-процессе</th><th></th><th>Метод анализа бизнес-процессов</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Выявить реальные маршруты движения документов (отличаются от инструкций), найти скрытые</td><td>А</td><td>Функционально-стоимостной анализ (ABC-анализ)</td></tr>
</table></td>
<td>1.Установите соответствие между методами анализа бизнес-процессов и характеристиками институционального эффекта / решаемой задачи, которую этот метод позволяет достичь.
<table>
<tr><th></th><th>Метод анализа бизнес-процессов</th><th></th><th>Решаемая задача</th></tr>
<tr><td>1</td><td>IDEF0 (Функциональное моделирование)</td><td>А</td><td>Формализация регламентов и материальных потоков, снижение неопределённости между подразделениями</td></tr>
</table></td>
<td>Базовый (1-3 минуты)</td>
</tr>
</table>

<table>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>
<table>
<tr><td></td><td>узкие места</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td>Определить долю каждой операции в себестоимости процесса, выявить нецелевые действия.</td><td>Б</td><td>Бенчмаркинг процессов</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Сравнить длительность и качество процесса с лидером рынка для поиска потенциала улучшения</td><td>В</td><td>Наблюдение за процессом (Shadowing) и интервьюирование участников</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Формализовать текущий порядок, визуализировать логику и точки решений для автоматизации</td><td>Г</td><td>Моделирование процесса в нотации BPMN</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>В</td><td>А</td><td>Б</td><td>Г</td></tr>
</table>
</td>
<td>
<table>
<tr><td>2</td><td>DFD (Диаграммы потоков данных)</td><td>Б</td><td>Выявление узких мест в обмене информацией и координации (внутри и с внешней средой)</td></tr>
<tr><td>3</td><td>ABC-калькуляция (Функционально-стоимостной анализ)</td><td>В</td><td>Стоимостная оценка соблюдения норм, ранжирование операций по добавленной стоимости, выявление неэффективных ловушек</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Имитационное моделирование (Дискретно-событийное)</td><td>Г</td><td>Тестирование изменений норм или мотивации до внедрения, экономия ресурсов.</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td><td>Г</td></tr>
</table>
</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Тема 1. Институты как особый экономический ресурс</td>
<td>ПК-1
Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов</td>
<td>ИПК-1.2
Уметь:
Составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность</td>
<td>5</td>
<td>2. Компания выходит на рынок страны со слабыми формальными институтами, высоким уровнем коррупции и неэффективной судебной системой. В таких условиях стандартная метрика «минимальная цена за единицу сырья» может быть опасна, так как низкая цена часто достигается за счёт участия в</td>
<td>2. В крупной корпорации внедрена цифровая система мониторинга бизнес-процессов. Формально все регламенты соблюдаются, сроки не нарушены, но прибыль падает, а инновации отсутствуют. Эксперты диагностируют конфликт между формальными правилами и неформальными нормами сотрудников,</td>
<td>Высокий (5-10 минут)</td>
</tr>
</table>

		производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров	организации **ИПК-1.3** **Владеть**: Навыками ведения учета экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учета заключенных договоров		коррупционных схемах. Для мониторинга рисков необходимо ввести показатель, отражающий устойчивость поставщика в деловом сообществе, основанный на неформальных связях и отзывах. Этот показатель называется «Индекс репутационной _____». **Ответ: устойчивости** **Обоснование:** Индекс репутационной устойчивости — потому что в условиях слабых формальных институтов именно неформальные оценки деловой репутации становятся ключевым индикатором надежности поставщика.	которые боятся риска и саботируют реальные изменения, имитируя деятельность. Такое состояние, когда всем выгодно соблюдать формальности без достижения реального результата, в институциональной экономике называется «институциональная _____». **Ответ: ловушка** **Обоснование:** Институциональная ловушка — потому что это устойчивое неэффективное равновесие, где формальные правила соблюдаются, но реальные цели не достигаются из-за укоренившихся неформальных практик.	
3	Тема 2. Трансакционные издержки субъектов малого и среднего бизнеса: структура, факторы роста и способы минимизации	ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров	**ИПК-1.1** **Знать**: Методы организации оперативного и статистического учета	*2.*	3. Расположите этапы анализа бизнес-процесса для выявления и оценки трансакционных издержек (поиск, переговоры, измерение, защита прав). **Этапы:** 1. Оценить время и затраты на операции без добавленной ценности. 2. В. Разложить процесс на операции (BPMN, IDEF0) и построить карту потока создания ценности. 3. Классифицировать потери по типам издержек, предложить меры по снижению. 4. Выявить точки взаимодействия, где возможны асимметрия информации и оппортунизм. **Ответ:** 2 | 4 | 1 | 3	3. Определите порядок действий менеджера при выборе между выполнением функции внутри фирмы и аутсорсингом на основе сравнения производственных и трансакционных издержек. **Действия:** 1. Рассчитать общие издержки производства внутри и сравнить с общими издержками покупки на рынке. 2. Проанализировать технологию процесса, специфичность активов и сложность измерения результата. 3. Принять решение о границах фирмы (инсорсинг / аутсорсинг). 4. Оценить внешние трансакционные издержки (риски оппортунизма, мониторинг, сложность перезаключения	Базовый (1-3 минуты)

						контрактов). **Ответ:** 2 | 4 | 1 | 3	
4	Тема 2. Трансакционные издержки субъектов малого и среднего бизнеса: структура, факторы роста и способы минимизации	ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров	**ИПК-1.2** **Уметь**: Составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации	*3*	4. Компания тратит 50 000 руб./мес. на контроль поставщика (брак, срывы). Внедрение системы мониторинга стоит 15 000 руб./мес., но снижает потери до 20 000 руб./мес. Вопрос: Какова чистая экономия транзакционных издержек в месяц? А) 15 000 руб. Б) 20 000 руб. В) 30 000 руб. Г) 35 000 руб. Ответ: А Решение: (50 000 − 20 000) − 15 000 = 15 000 руб. Обоснование: экономия от снижения потерь (30 000 руб.) за вычетом затрат на мониторинг (15 000 руб.) даёт чистый выигрыш 15 000 руб.	4. Издержки мониторинга контракта — 40 000 руб./мес., потери от оппортунизма подрядчика — 60 000 руб./мес. Автоматизация снижает потери на 50%, но увеличивает затраты на мониторинг на 10 000 руб./мес. Вопрос: Каков чистый эффект от автоматизации? А) 10 000 руб. экономии Б) 20 000 руб. экономии В) 30 000 руб. экономии Г) 10 000 руб. убытка Ответ: Б Решение: 60 000 × 0,5 − 10 000 = 20 000 руб. экономии. Обоснование: снижение потерь от оппортунизма (30 000 руб.) превышает рост затрат на мониторинг (10 000 руб.), давая чистую экономию 20 000 руб.	Базовый (1-3 минуты)
5	Тема 3. Теория прав собственности	ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности	**ИПК-1.1** **Знать**: Методы организации оперативного и статистического учета	*4.*	5. При анализе бизнес-процесса «Запуск нового продукта» выявлены задержки на стыке маркетинга и разработки: конфликты из-за общих ресурсов, перекладывание ответственности (внутренние экстерналии). Руководство применяет Теорию прав собственности. Вопрос: Какие изменения в модели процесса соответствуют этой теории для минимизации	5. Компания решает, оставить процесс «IT-поддержка» внутри или передать на аутсорсинг, используя теорию прав собственности (Гроссман, Харт, Мур). Вопрос: Какие факторы являются основными для решения о границах фирмы? Варианты ответов: А) Уровень специфичности активов (оборудование, знания, ПО) и возможность	Повышенный (3-5 минут)

		организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров			транзакционных издержек внутри фирмы? Варианты ответов: А) Закрепить остаточные права контроля за владельцем процесса для решений в неформализованных ситуациях. Б) Увеличить число согласующих инстанций для распределения ответственности. В) Интернализировать внешние эффекты, объединив взаимосвязанные операции в один центр ответственности. Г) Полностью устранить формальные права собственности, передав всё в общий пул. **Ответы: А, В** **Обоснование:** А — Теория прав собственности требует наличия остаточных прав контроля у конкретного лица в условиях неполноты регламентов. В — Объединение операций интернализирует экстерналии (издержки одного отдела перестают быть внешними для другого).	их альтернативного использования без потери стоимости. Б) Цветовое кодирование этапов процесса для улучшения визуализации. В) Степень полноты контракта (возможность прописать права и обязанности на все будущие состояния процесса). Г) Географическое расположение серверов относительно офиса менеджеров. **Ответы: А, В** **Обоснование:** А — Специфичность активов — основной параметр теории: высокая специфичность ведёт к риску оппортунизма (hold-up), что делает интеграцию (внутри фирмы) предпочтительнее. В — Теория исходит из неполноты контрактов; если процесс невозможно полностью описать в контракте, необходимы права собственности внутри фирмы.	
6	Тема 3. Теория прав собственности	ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет	**ИПК-1.1** **Знать**: Методы организации оперативного и статистического учета	*5*	6. В процессе «Согласование договоров» возникла нестандартная ситуация (изменение условий оплаты клиентом, не прописанное в регламенте). Менеджер хочет согласовать, юрист блокирует. Концепция остаточных прав контроля (О. Харт). **Вопрос:** Назовите, кто согласно теории Харта должен принимать решения в ситуациях, не предусмотренных регламентом, чтобы обеспечить скорость и качество исполнения процесса. **Ответ: Собственник**	6. Компания передала обслуживание станков на аутсорсинг. В контракте не учтена поломка в праздники. Подрядчик выставил счёт в 5 раз выше обычного, зная, что у компании нет альтернативы. Специфичность актива создала уязвимость. **Вопрос:** Назовите экономический термин для описанной стратегии поведения подрядчика. **Ответ: Оппортунизм** **Обоснование:** Это классический «hold-up»	Высокий (5-10 минут)

		заключенных договоров			**Обоснование:** Остаточные права контроля принадлежат владельцу актива (или владельцу бизнес-процесса). Именно он, а не функциональные специалисты, уполномочен принимать решения в условиях неполноты контракта/регламента, что устраняет простои и повышает качество за счёт привязки права к ответственности за экономический результат.	(вымогательство): после того как компания сделала специфические инвестиции, подрядчик пользуется неполнотой контракта для завышения цены.	
7	Тема 3. Теория прав собственности	ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров	**ИПК-1.2** **Уметь**: Составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации	5	7. Вы — Генеральный директор компании. Аудит показал, что формальные должностные инструкции есть, но реальное распределение прав на ресурсы, решения и результаты труда размыто. Это ведёт к росту внутренних конфликтов и затрат на контроль. Вставьте пропущенное слово: Согласно теории прав собственности (Алчиан, Демсетц, Харт), нечёткая спецификация внутренних прав собственности ведёт к росту _____ издержек внутри фирмы, так как возникает проблема безбилетника, неопределённость зон ответственности и затрудняется мониторинг бизнес-процессов. Ответ: **трансакционных** **Обоснование:** Нечёткая спецификация прав собственности увеличивает трансакционные издержки, поскольку порождает неопределённость, оппортунизм и дополнительные затраты на контроль и согласование.	7. При проведении мониторинга бизнес-процессов организации с позиции теории прав собственности особое внимание уделяется _____ответственности — ситуации, когда сторона, принимающая решение (например, менеджер), не несёт полной ответственности за негативные последствия этого решения и не получает всей выгоды от успешных действий, что приводит к неэффективному использованию ресурсов и требует дополнительных контрольных процедур. Вставьте пропущенное слово: **Ответ: размывание** **Обоснование:** Размывание ответственности ведёт к неэффективности, так как менеджер не в полной мере отвечает за последствия своих решений, что требует дополнительных контрольных процедур.	Высокий (5-10 минут)
8	Тема 4. Теория контрактов	ПК-1 Способен вести	**ИПК-1.1** **Знать**:	*3.*	8. Компания передаёт доставку на аутсорсинг. Риск морального риска:	8. В процессе «Заказ — Производство» невозможно прописать действия на все случаи сбоев (неполнота контракта). При	Базовый (1-3 минуты)

		учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров	Методы организации оперативного и статистического учета		подрядчик может снижать усилия, так как его действия не полностью наблюдаемы. Вопрос: Какой элемент моделирования процесса наиболее эффективно снижает риск оппортунизма подрядчика по Теории контрактов? Варианты: А) Детальное текстовое описание каждого этапа в контракте. Б) Контрольные точки с измеримыми KPI, автоматически фиксируемыми и привязанными к оплате. В) Увеличение числа согласующих документы со стороны заказчика. Г) Отказ от формальных отчётов в пользу устных договорённостей. **Ответ: Б** **Обоснование:** Теория контрактов требует связать усилия агента с оплатой через наблюдаемые показатели. Автоматические контрольные точки снижают издержки мониторинга и делают контракт самодостаточным.	нештатных ситуациях сотрудники теряют время на согласования. Вопрос: Какой метод проектирования минимизирует издержки ведения переговоров при непредвиденных обстоятельствах? Варианты: А) Запрет любых отклонений от схемы под угрозой штрафа. Б) Подпроцесс «Обработка исключений» с закреплёнными правами решений (матрица эскалации). В) Передача всех решений по сбоям внешнему арбитру. Г) Упрощение схемы до одного этапа для исключения ошибок на стыках. **Ответ: Б** Обоснование: При неполноте контракта необходимы остаточные права контроля. Заранее спроектированный подпроцесс с матрицей эскалации снижает издержки переговоров в момент кризиса.	
9	Тема 4. Теория контрактов	ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее	**ИПК-1.1** **Знать**: Методы организации оперативного и статистического учета	*4.*	9. Компания заключает контракт на аутсорсинг техподдержки. Из-за ограниченной рациональности контракт неполон. Менеджер выбирает положения, наиболее важные для минимизации транзакционных издержек. Выберите два положения, снижающих транзакционные издержки. А) Полнота контракта на этапе проектирования. Б) Штрафы за SLA на этапе исполнения.	9. В компании действует регламент между отделом закупок и производственным цехом. Производство зависит от своевременности поставок (специфичность актива). Необходимо согласовать стимулы сторон. Выберите два механизма для согласования стимулов сторон. А) Премирование закупщиков по цене и срокам. Б) Жёсткая фиксация условий без	Повышенный (3-5 минут)

		подразделений, а также учет заключенных договоров			В) Измеримые KPI на этапе контроля. Г) Игнорирование специфичности активов. **Ответ: Б, В.** **Обоснование:** штрафы сдерживают оппортунизм, а прозрачные KPI уменьшают издержки измерения.	изменений. В) Мониторинг из-за информационной асимметрии. Г) Передача всех прав контроля производству. **Ответ: А, В.** **Обоснование**: комплексные KPI предотвращают субоптимизацию, а мониторинг нужен для наблюдаемости действий.	
10	Тема 4. Теория контрактов	ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров	**ИПК-1.2** **Уметь**: Составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации	*5*	10. Для минимизации морального риска и объективного мониторинга деятельности менеджера по продажам в его контракт необходимо включить систему _____, привязанных к наблюдаемым и верифицируемым результатам. **Ответ: KPI** **Обоснование: KPI** — потому что привязанные к наблюдаемым результатам количественные показатели позволяют объективно оценить усилия менеджера и снизить его стимулы к оппортунизму	10. В условиях неполноты контрактов на аутсорсинг ИТ-услуг основным инструментом снижения информационной асимметрии и предотвращения споров выступает объективный _____ действий и результатов подрядчика, фиксируемый автоматизированными системами. **Ответ: мониторинг** **Обоснование:** Мониторинг — потому что автоматизированная фиксация действий подрядчика даёт объективные данные, снижая информационную асимметрию и заменяя субъективные оценки при неполных контрактах.	Высокий (5-10 минут)
11	Тема 4. Теория контрактов	ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности	**ИПК-1.2** **Уметь**: Составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации	*4*	11. Торговая сеть фиксирует порчу скоропортящихся товаров и систематические опоздания перевозчика. Формальная приёмка постфактум не предотвращает ущерб. Вопрос: Какие 2 инструмента снизят моральный риск за счёт устранения асимметрии в реальном времени? 1. Постоплата с удержанием части	11. Банк заказал разработку ПО по контракту с фиксированной стоимостью. Существует риск, что подрядчик сэкономит на качестве кода и безопасности ради соблюдения сроков (моральный риск). Вопрос: Какие 2 механизма позволят отслеживать усилия и качество до финальной сдачи?	Повышенный (3-5 минут)

<table>
<tr><td></td><td></td><td>организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров</td><td></td><td></td><td>суммы.
2. GPS-трекеры и датчики температуры с онлайн-передачей.
3. Ежемесячная комиссия по разборам и штрафам.
4. Переход на электронный документооборот с фотофиксацией этапов, привязанной к геолокации и времени.

Ответ: 2, 4
Обоснование: Техконтроль и цифровая фиксация делают скрытые действия наблюдаемыми, снижая асимметрию информации и предотвращая оппортунизм.</td><td>Доступ к репозиторию и регулярные код-ревью.
Увеличение неустойки за срыв сроков в 3 раза.
Поэтапная приёмка (спринты) с оплатой после тестирования.
Запрет на смену команды без согласования.

Ответ: 1, 3
Обоснование: Доступ к коду и спринты делают скрытый процесс верифицируемым, позволяя контролировать качество в динамике и корректировать стимулы.</td><td></td></tr>
<tr><td>12</td><td>Тема 5. Организационные аспекты функционирования предприятий малого и среднего бизнеса в условиях цифровизации: институциональный и экономический аспекты</td><td>ОПК-4
Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность</td><td>ИОПК-4.1.
Знает методы и способы принятия экономически и финансово обоснованных организационно - управленческих решений в профессиональной деятельности и может нести за них ответственность</td><td>1</td><td>12. Установите соответствие между цифровыми технологиями, внедряемыми в фирме, и их основной функцией в системе контроля бизнес-процессов с точки зрения минимизации трансакционных издержек.
<table>
<tr><td></td><td>Технология</td><td></td><td>Функция</td></tr>
<tr><td>1</td><td>RPA (роботизация процессов)</td><td>А</td><td>Неизменяемость и прозрачность транзакций</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Real-time BPM-дашборды</td><td>Б</td><td>Автоматизация рутины, исключение ошибок измерения</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Blockchain-реестры в цепочках</td><td>В</td><td>Быстрая адаптация регламентов без</td></tr>
</table></td><td>12. Установите соответствие между организационными трансформациями фирмы в условиях цифровизации и наиболее адекватными методами контроля бизнес-процессов, минимизирующими трансакционные издержки.
<table>
<tr><td></td><td>Организационное изменение</td><td></td><td>Метод контроля бизнес-процессов</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Удалённая/гибридная работа</td><td>А</td><td>Смарт-контракты, автоматическая валидация данных</td></tr>
</table></td><td>Базовый (1-3 минуты)</td></tr>
</table>

<table>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>ИОПК-4.2. Умеет принимать экономически и финансово обоснованные организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность
ИОПК-4.3. Владеет навыками принятия экономически и финансово обоснованных организационно - управленческих решений в профессиональной деятельности и может нести за них ответственность.</td>
<td></td>
<td>
<table>
<tr><td></td><td>поставок</td><td></td><td>IT-специалистов</td></tr>
<tr><td>4</td><td>AI-предиктивная аналитика</td><td>Г</td><td>Своевременное выявление отклонений</td></tr>
<tr><td>5</td><td>Low-code платформы</td><td>Д</td><td>Прогнозирование рисков и узких мест</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>Г</td><td>А</td><td>Д</td><td>В</td></tr>
</table>
</td>
<td>
<table>
<tr><td>2</td><td>Децентрализация решений через цифровые платформы</td><td>Б</td><td>Цифровые следы, логирование действий</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Интеграция ERP, CRM, BI</td><td>В</td><td>Дашборды с метриками и алертами</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Автоматизация сбора данных</td><td>Г</td><td>Контроль результатов по объективным KPI</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>В</td><td>А</td><td>Г</td></tr>
</table>
</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>Тема 5. Организационные аспекты</td>
<td>ПК-1 Способен вести учет и контроль</td>
<td>ИПК-1.2 Уметь: Составлять и</td>
<td>3</td>
<td>13. Вы как руководитель компании решили внедрить цифровую платформу для управления заказами, но сотрудники отделов продаж, логистики и бухгалтерии</td>
<td>13. В компании, в которой вы работаете «Менеджером по работе с персоналом» запущен проект цифровой трансформации, но подразделения работают изолированно:</td>
<td>Базовый (1-3 минуты)</td>
</tr>
</table>

	функционирования предприятий малого и среднего бизнеса в условиях цифровизации: институциональный и экономический аспекты	финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров	анализировать финансово-экономическую отчетность организации		продолжают использовать параллельно Excel и бумажные носители, ссылаясь на «привычность». Какой подход наиболее эффективно обеспечит консолидацию всех участников вокруг единого цифрового процесса? Варианты ответов: 1. Ввести штрафы за использование Excel 2. Назначить ответственного за заполнение системы 3. Связать систему с автоматическим расчётом отчётов, зарплат и KPI подразделений 4. Провести обучающий вебинар по новой системе **Ответ: 3** **Обоснование**: Только вариант 3 создаёт естественную мотивацию: сотрудники видят, что их KPI и зарплата зависят от данных в системе	у каждого — свои KPI, свои отчёты, свои цели. Какой подход наиболее эффективно объединит их вокруг общего результата? Варианты ответов: 1. Ввести единый корпоративный KPI для всех сотрудников **2. Создать сквозной бизнес-процесс «от клиента до клиента» с общим метрическим результатом (например, NPS) и распределить ответственность по этапам** 3. Назначить цифрового координатора для сбора отчётов 4. Провести корпоративный форум по цифровизации **Ответ: 2.** **Объяснение***:* Подход 2 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».	
14	Тема 6. Виды предприятий	ПК-1 Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее	**ИПК-1.1** **Знать**: Методы организации оперативного и статистического учета	*2*	14.Установите правильную хронологическую последовательность этапов трансформации организации бизнес-процессов по мере роста предприятия от момента создания до статуса крупной корпорации. Расположите этапы от самого раннего к самому позднему. 1. Формализация и регламентация (SOP, разделение функций, менеджеры среднего звена) 2. Личное участие собственника (все	14. Предприятие малого бизнеса (вид: ООО) решило запустить новый вид деятельности (новый бизнес-процесс). Установите логически верную последовательность этапов реализации этого процесса от идеи до выхода на плановые показатели. Элементы для упорядочивания: 1. Операционный запуск и мониторинг (сбор данных о времени, затратах, качестве)	Базовый (1-3 минуты)

<table>
<tr><td></td><td></td><td>подразделений, а также учет заключенных договоров</td><td></td><td></td><td>решения и операции через владельца)
3. Процессный реинжиниринг и цифровизация (ERP/CRM, сквозные процессы, владельцы процессов)
4. Стихийная координация (первые наёмные сотрудники, дублирование, узкие места)

Ответ:<table><tr><td>3</td><td>4</td><td>1</td><td>2</td></tr></table></td><td>2. Проектирование модели процесса (BPMN, ресурсы, точки контроля)
3. Стандартизация и масштабирование (регламенты, обучение, тиражирование)
4. Пилотное тестирование (запуск в ограниченном режиме, корректировка)
Ответ:<table><tr><td>2</td><td>4</td><td>1</td><td>3</td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>15</td><td>Тема 6. Виды предприятий</td><td>ПК-1
Способен вести учет и контроль финансово-экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учет заключенных договоров</td><td>ИПК-1.1
Знать:
Методы организации оперативного и статистического учета
ИПК-1.2
Уметь:
Составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации
ИПК-1.3
Владеть:
Навыками ведения учета экономических показателей результатов производственной деятельности организации и</td><td>5</td><td>15. В ПАО мониторинг бизнес-процессов требует _____, публичной отчётности и сложной системы контроля из-за разделения собственности и управления, тогда как у ИП контроль может быть прямым и конфиденциальным.

Ответ: прозрачности
Обоснование: Прозрачности — потому что разделение собственности и управления в ПАО требует раскрытия информации для внешних акционеров и регуляторов, тогда как в ИП контроль строится на прямом доверии и не нуждается в публичности.</td><td>15. Методы мониторинга бизнес-процессов должны соответствовать _____ организации: для ИП в рознице достаточно простых метрик и кассового дашборда, для ООО в B2B нужны управление дебиторской задолженностью (DSO), а для ПАО в энергетике — ERP-системы, регуляторный аудит и публичная отчётность.

Ответ: масштабу
Обоснование: Масштабу / сложности (или организационно-правовой форме) — потому что разные типы организаций (ИП, ООО, ПАО) предъявляют различные требования к глубине и формализации контроля, определяемые размером, структурой и нормативными обязательствами.</td><td>Высокий (5-10 минут)</td></tr>
</table>

			ее подразделений, а также учета заключенных договоров				

Критерии оценивания диагностической работы:

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