

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Усынин Максим Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 23.03.2026 14:23:51
Уникальный программный ключ:
f498e59e83f65dd7c5ce7bb8a25c0b8bb55e0e58

**Частное образовательное учреждение высшего образования
«Международный Институт Дизайна и Сервиса»
(ЧОУВО МИДиС)**

Кафедра экономики и управления

**ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО
КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Направление подготовки: 43.03.01 Сервис
Направленность (профиль): Ивент-менеджмент и продюсирование
Квалификация выпускника: Бакалавр

Автор-составитель: Бодрова Е.Г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	3
2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	4
3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....	5
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....	22

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Оценка эффективности бизнес-процессов» направлен на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенций выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенций
ПК-2 Способен осуществлять разработку концепции и бизнес-плана (развернутого и экспресс-варианта) организации проекта торгово-промышленной выставки	ПК-2.1 Осуществляет разработку бизнес-плана проекта торгово-промышленной выставки, бизнес-планов ключевых деловых мероприятий в программе торгово-промышленной выставки
	ПК-2.2 Умеет определять приоритеты и ключевые факторы эффективности торгово-промышленной выставки, рассчитывать коммерческие показатели эффективности проекта торгово-промышленной выставки, работать с BI-решениями для бизнес-аналитики и визуализацией больших данных
	ПК-2.3 Умеет разрабатывать бюджет проекта и осуществлять контроль его выполнения, оценивать коммерческую эффективность мероприятий, применять методы управления рисками в выставочном бизнесе

№ п/п	Код компетенций	Наименование компетенций	Этапы формирования компетенций
1.	ПК-2	Способен осуществлять разработку концепции и бизнес-плана (развернутого и экспресс-варианта) организации проекта торгово-промышленной выставки	<i>1 Этап – знать:</i> методы разработки бизнес-плана проекта торгово-промышленной выставки, бизнес-планов ключевых деловых мероприятий в программе торгово-промышленной выставки
			<i>2 Этап – уметь:</i> определять приоритеты и ключевые факторы эффективности торгово-промышленной выставки, рассчитывать коммерческие показатели эффективности проекта торгово-промышленной выставки, работать с BI-решениями для бизнес-аналитики и визуализацией больших данных;
			<i>3 Этап – владеть:</i> навыками разработки бюджета проекта и осуществления контроля его выполнения, навыками оценки коммерческой эффективности мероприятий, методами управления рисками в выставочном бизнесе

2. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

№ п/п	Код компетенции	Наименование компетенции	Критерии оценивания компетенций на различных этапах формирования	Шкала оценивания
1.	ПК-2	Способен осуществлять разработку концепции и бизнес-плана (развернутого и экспресс-варианта) организации проекта торгово-промышленной выставки	<p><i>1 Этап – знать:</i> методы разработки бизнес-плана проекта торгово-промышленной выставки, бизнес-планов ключевых деловых мероприятий в программе торгово-промышленной выставки</p> <p><i>2 Этап – уметь:</i> определять приоритеты и ключевые факторы эффективности торгово-промышленной выставки, рассчитывать коммерческие показатели эффективности проекта торгово-промышленной выставки, работать с VI-решениями для бизнес-аналитики и визуализацией больших данных;</p> <p><i>3 Этап – владеть:</i> навыками разработки бюджета проекта и осуществления контроля его выполнения, навыками оценки коммерческой эффективности мероприятий, методами управления рисками в выставочном бизнесе</p>	<p>Зачет Оценка «Зачтено»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Глубокое и прочное усвоение программного материала. 2. Свободное владение понятийным аппаратом, умение использовать его в анализе экономических процессов и явлений; 3. Умение выявлять и объяснять функциональные связи и зависимости; 4. Знание формул, умение выявлять количественные зависимости, осуществление экономико-математические расчетов, построение графиков; 5. Иллюстрация теоретических положений примерами из реалий экономической жизни; 6. Выполнение заданий и самостоятельной работы за семестр; 7. Точность и обоснованность выводов; 8. Точные, полные и логичные ответы на дополнительные вопросы; 9. Умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь. <p>Оценка «Не зачтено»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Незнание значительной части программного материала; 2. Незнание основных терминов, классификаций; 3. Неумение выявлять количественные зависимости, незнание формул, неумение строить графики; 4. Неумение решать задачи по экономическим расчетам;

				<p>5. Неумение выделить главное, сделать выводы и обобщения;</p> <p>6. Грубые ошибки при выполнении практического задания и самостоятельной работы;</p> <p>7. Неправильные ответы на дополнительные вопросы.</p>
--	--	--	--	--

3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1 ЭТАП – ЗНАТЬ:

Темы докладов с презентацией:

Тема 1. Сущность, цели, задачи и показатели бизнес-процессов

1. Сущность и классификация бизнес-процессов в условиях цифровой экономики
2. Цели бизнес-процессов как драйверы стратегического роста компании
3. Современные подходы к постановке задач в управлении бизнес-процессами
4. KPI бизнес-процессов: от выбора до внедрения в реальных условиях
5. Balanced Scorecard 2.0: адаптация для цифровых бизнес-процессов
6. Влияние автоматизации на эффективность современных бизнес-процессов
7. Lean-подходы и Agile в оптимизации бизнес-процессов XXI века
8. Роль искусственного интеллекта в оценке и прогнозировании эффективности процессов
9. Управление изменениями при трансформации бизнес-процессов в эпоху digital
10. ESG-критерии как новые показатели эффективности бизнес-процессов
11. Внедрение процессного подхода в управлении удалёнными командами
12. Использование Big Data для анализа и оптимизации бизнес-процессов
13. Цифровые двойники бизнес-процессов: создание, применение и оценка эффективности
14. Устойчивость бизнес-процессов в условиях кризиса: стратегии и показатели
15. Интеграция клиентского опыта (CX) в оценку эффективности бизнес-процессов

Тема 2. Виды бизнес-процессов.

1. Основные бизнес-процессы: ключевые драйверы создания стоимости
2. Вспомогательные процессы: роль и значение в поддержке основной деятельности
3. Управленческие процессы: как они формируют стратегию и контролируют операции
4. Производственные процессы: особенности и показатели эффективности
5. Сервисные процессы: фокус на удовлетворенность клиентов
6. Логистические процессы: оптимизация цепочек поставок и распределения
7. Инновационные процессы: разработка новых продуктов и услуг как отдельный вид процесса
8. HR-процессы: управление персоналом как часть бизнес-процессов

9. Финансовые процессы: учет, планирование и контроль денежных потоков
10. IT-процессы: роль технологий в поддержке и развитии бизнеса
11. Маркетинговые процессы: от анализа рынка до продвижения продукта
12. Кросс-функциональные процессы: взаимодействие между подразделениями для достижения целей
13. Бизнес-процессы в цифровой экономике: новые виды и их особенности
14. Гибридные процессы: сочетание различных видов для повышения эффективности
15. ESG-процессы: экологические, социальные и управленческие аспекты в современных организациях.

Мультимедийные презентации используются для того, чтобы обучающийся смог наглядно продемонстрировать визуальные (табличные, графические) материалы, освоенные в ходе самостоятельной и практической работы по определенной теме.

Общие требования к презентации:

Презентация не должна быть меньше 10 слайдов.

Первый слайд – титульный лист, на котором обязательно должны быть представлены: тема; фамилия, имя, автора, номер учебной группы;

Второй слайд – содержание, где представлены основные вопросы, разобранные в ходе изучения темы. Желательно, чтобы из содержания по гиперссылке можно было перейти на необходимую страницу и вернуться вновь на содержание.

В структуре презентации необходимо использовать: графическую и анимационную информацию: схемы, таблицы, диаграммы и т.д.

Последний слайд демонстрирует список ссылок на используемые информационные ресурсы.

Тема 3. Управление бизнес-процессами.

Вопросы для проведения коллоквиума

1. Сущность и основные характеристики бизнес-процессов
Определение понятия «бизнес-процесс».
Классификация процессов: основные, вспомогательные, управленческие.
2. Процессный подход к управлению организацией
Преимущества и особенности процессного подхода.
Сравнение процессного и функционального управления.
3. Моделирование бизнес-процессов
Методологии моделирования: BPMN, IDEF0, AS-IS/TO-BE анализ.
Инструменты и программное обеспечение для моделирования процессов.
4. Оптимизация бизнес-процессов
Методологии оптимизации: Lean, Six Sigma, Kaizen.
Выявление и устранение узких мест в процессах.
5. KPI и оценка эффективности бизнес-процессов
Построение системы KPI для различных типов процессов.
Принципы SMART при формировании показателей эффективности.
6. Balanced Scorecard как инструмент управления бизнес-процессами
Связь стратегических целей и операционных показателей.
Примеры внедрения BSC в организациях.
7. Автоматизация бизнес-процессов
Роль информационных технологий в управлении процессами.
Преимущества и риски автоматизации процессов.
8. Управление изменениями в бизнес-процессах
Методологии управления изменениями (например, ADKAR).

Преодоление сопротивления сотрудников при трансформации процессов.

9. Цифровая трансформация бизнес-процессов

Влияние цифровых технологий (AI, Big Data, IoT) на процессы.

Примеры успешной цифровизации процессов в компаниях.

10. Анализ затрат и ресурсов в бизнес-процессах

ABC-анализ и его применение для оценки затрат.

Минимизация потерь и повышение рентабельности процессов.

11. Кросс-функциональные процессы и их управление

Особенности взаимодействия между подразделениями.

Примеры успешного управления кросс-функциональными процессами.

12. Устойчивость бизнес-процессов в условиях кризиса

Стратегии повышения гибкости и адаптивности процессов.

Управление рисками в рамках бизнес-процессов.

13. ESG-подход в управлении бизнес-процессами

Экологические, социальные и управленческие аспекты процессов.

Влияние ESG-критериев на конкурентоспособность компании.

14. Культура непрерывного улучшения (Kaizen)

Принципы Kaizen и их практическое применение.

Примеры компаний, успешно внедряющих культуру улучшений.

15. Стратегическое планирование и управление бизнес-процессами

Трансляция стратегических целей в операционные задачи.

Роль процессов в достижении долгосрочных целей компании.

Правила проведения коллоквиума

1. Подготовьте вопросы заранее, чтобы направлять обсуждение.

2. Определите регламент выступления участников.

3. Слушайте друг друга внимательно, не перебивая.

4. Аргументируйте свою позицию фактами и примерами.

5. Будьте уважительны к мнению оппонентов.

6. Ведущий контролирует ход обсуждения и поддерживает конструктивный диалог.

7. Итоги коллоквиума подводятся в конце занятия.

Тема 7. Управление изменениями и внедрение улучшений, цифровая трансформация процессов (Коллоквиум)

Пример вопросов для обсуждения:

1. Управление изменениями

1. Какие ключевые этапы включает процесс управления изменениями?

2. Как можно минимизировать сопротивление сотрудников при внедрении изменений?

3. Какую роль играет лидерство в успешном управлении изменениями?

4. Какие методологии (например, ADKAR, Kotter) наиболее эффективны для управления изменениями? Почему?

5. Как оценить готовность организации к изменениям?

6. Какие риски могут возникнуть при внедрении изменений, и как их предотвратить?

7. Как мотивировать сотрудников принимать изменения и активно участвовать в их реализации?

8. Как измерить успех внедренных изменений? Какие KPI можно использовать?

2. Внедрение улучшений

1. Какие подходы (например, Lean, Six Sigma, Kaizen) наиболее эффективны для внедрения улучшений в бизнес-процессы?

2. Как выявить «узкие места» в текущих процессах и определить приоритетные области для улучшений?

3. Как обеспечить, чтобы внедренные улучшения стали частью корпоративной культуры?

4. Какие инструменты (например, BPM-системы, дашборды) помогают отслеживать результаты улучшений?

5. Как балансировать между быстрыми изменениями и стабильностью бизнеса?

6. Какие ошибки чаще всего допускают компании при внедрении улучшений?

Как убедиться, что улучшения действительно приводят к повышению эффективности?

3. Цифровая трансформация процессов

1. Какие основные этапы включает цифровая трансформация бизнес-процессов?

2. Какие технологии (например, AI, Big Data, IoT) наиболее перспективны для автоматизации процессов?

3. Как подготовить сотрудников к работе с новыми цифровыми инструментами?

4. Какие процессы в первую очередь стоит автоматизировать? Почему?

5. Как избежать «технологического шока» при внедрении новых систем?

6. Как цифровая трансформация влияет на корпоративную культуру и взаимодействие между сотрудниками?

7. Какие примеры успешной цифровой трансформации процессов вы можете привести?

Таблица – Правила научного обсуждения в группе студентов вопроса «Управление изменениями и внедрение улучшений, цифровая трансформация процессов»

Правило	Описание
Четкость формулировок	Высказывания должны быть логически выстроены, аргументированы и подкреплены фактами. Избегайте неоднозначных формулировок.
Структурированность дискуссии	Обсуждение начинается с общего представления темы. Каждый участник следует плану: проблема → анализ → предложение решений.
Научная основа	Используйте актуальные научные источники для подтверждения аргументов. Ссылайтесь на реальные кейсы компаний.
Активное участие всех членов группы	Каждый участник должен подготовить материалы по одной из подтем. Поощряйте задавать вопросы для углубления обсуждения.
Конструктивная критика	При несогласии аргументируйте свою позицию, не переходя на личности. Формулируйте замечания в виде предложений по улучшению.
Фокус на практическом применении	Обсуждение должно включать примеры из реальной жизни. Рассматривайте конкретные инструменты (Agile, Lean, Six Sigma).
Учет междисциплинарных связей	Учитывайте взаимосвязь управления изменениями с другими областями знаний (психология, экономика, IT-технологии).
Работа с противоречиями	Предлагайте сравнительный анализ и ищите компромиссные решения.
Ограничение времени	Каждому участнику выделяется фиксированное время для выступления (например, 5–7 минут).
Подведение итогов	В конце обсуждения суммируйте ключевые выводы и формулируйте рекомендации.
Этика общения	Поддерживайте уважительный тон общения. Не перебивайте других участников во время их выступления.
Использование визуальных материалов	Используйте презентации, графики, диаграммы или таблицы для наглядности. Пример: покажите этапы внедрения изменений в виде блок-схемы или сравните затраты до и после цифровой трансформации.

2 ЭТАП – УМЕТЬ:

Решение открытых задач

Тема 5. Показатели КРІ для измерения результативности бизнес-процессов..

Ситуация:

Вы являетесь руководителем отдела маркетинга в компании, которая специализируется на организации крупных деловых мероприятий (конференции, форумы, выставки). Компания активно инвестирует в маркетинговые кампании для привлечения участников (экспонентов и посетителей), но сталкивается с рядом проблем, связанных с неэффективностью бизнес-процессов:

Проблемы: Низкая конверсия потенциальных клиентов в реальных участников (менее 5%). Высокие затраты на маркетинговые каналы (например, контекстная реклама, email-рассылки, социальные сети). Отсутствие четкой системы измерения эффективности бизнес-процессов маркетинга. Сложности в координации между подразделениями (маркетинг, продажи, логистика).

Цель: Разработать систему КРІ для оценки результативности бизнес-процессов в маркетинге мероприятий, которая позволит:

Оптимизировать процессы взаимодействия с целевой аудиторией.

Повысить эффективность маркетинговых усилий.

Снизить затраты на привлечение клиентов.

Задача:

1. Анализ текущих бизнес-процессов:

Опишите ключевые бизнес-процессы в маркетинге мероприятий (например, планирование кампаний, создание контента, работа с каналами продвижения, анализ результатов).

Выявите "узкие места" в процессах (например, задержки, дублирование задач, недостаточная автоматизация).

Определите этапы взаимодействия с целевой аудиторией (от первого контакта до регистрации на мероприятие).

2. Разработка системы КРІ для бизнес-процессов:

Определите ключевые показатели для каждого процесса (например, время подготовки кампании, стоимость привлечения одного клиента, уровень удовлетворенности клиентов).

Установите целевые значения для каждого КРІ, исходя из текущих данных и рыночных стандартов.

Убедитесь, что КРІ соответствуют SMART-критериям (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, временные рамки).

3. Оптимизация бизнес-процессов:

Предложите методы оптимизации процессов (например, внедрение CRM-системы, автоматизация email-рассылок, улучшение координации между подразделениями).

Разработайте план минимизации затрат на маркетинговые каналы без снижения качества.

4. Персонализация коммуникаций:

Проанализируйте процесс сбора и использования данных о клиентах.

Предложите способы повышения персонализации маркетинговых сообщений (например, использование Big Data для анализа предпочтений клиентов).

Разработайте КРІ для оценки качества персонализации (например, уровень отклика на персонализированные сообщения).

5. Финансовый анализ:

Рассчитайте ROI (возврат на инвестиции) для каждого маркетингового канала.

Оцените, как предложенные изменения повлияют на общий маркетинговый бюджет.

6. Управление изменениями:

Разработайте план внедрения изменений в бизнес-процессы.

Опишите, как будет осуществляться обучение сотрудников новым инструментам и процессам.

Определите механизмы контроля выполнения KPI.

Дополнительные вопросы для анализа:

Как можно использовать современные технологии (например, AI, Big Data, автоматизация) для улучшения бизнес-процессов маркетинга?

Какие риски могут возникнуть при внедрении изменений, и как их минимизировать?

Как можно интегрировать KPI бизнес-процессов с общей стратегией компании?

Ожидаемый результат:

1. Детальный отчет с описанием текущих проблем и предложенной системой KPI для бизнес-процессов.
2. Четкие формулы и метрики для расчета каждого KPI.
3. План внедрения изменений с указанием сроков, ответственных лиц и необходимых ресурсов.
4. Финансовая модель, демонстрирующая экономическую выгоду от внедрения новой системы KPI.

Цель задачи: Разработать комплексное решение для измерения и повышения результативности бизнес-процессов в маркетинге мероприятий, что позволит компании увеличить количество участников, оптимизировать бюджет и улучшить качество взаимодействия с клиентами.?

Решение кейсов

Тема 4. Методы оценки эффективности бизнес-процессов.

Вы являетесь руководителем отдела операционного управления в крупной компании, специализирующейся на организации международных выставок. Компания работает в условиях высокой конкуренции и стремится улучшить свои показатели, чтобы увеличить долю рынка и повысить удовлетворенность клиентов. В последнее время появились жалобы от участников выставок (экспонентов и посетителей) на организационные сложности, а также возросли затраты на проведение мероприятий. Руководство компании поручило вам провести комплексный анализ и оценку эффективности ключевых бизнес-процессов, связанных с организацией выставок.

Исходные данные. Анализ процессов и проблем компании, организующей выставки

Таблица 1 – Основные процессы компании

Процесс	Описание
Подготовка и планирование выставки	Поиск площадки, согласование дат, формирование бюджета.
Привлечение экспонентов	Маркетинговые кампании, переговоры, заключение договоров.
Привлечение посетителей	Реклама, продвижение билетов, партнерские программы.
Логистика и техническая поддержка	Доставка оборудования, монтаж стендов, обеспечение работы выставки.
Проведение мероприятия	Организация регистрации, работа информационных стоек, контроль качества сервиса.
Послевыставочный анализ	Анкетирование участников, анализ финансовых результатов.

Таблица 2 – Проблемы, выявленные на текущий момент

Проблема	Описание
Увеличение времени на подготовку	Увеличение времени на 15% за последние полгода.
Снижение количества экспонентов	Снижение на 10% по сравнению с прошлым годом.
Неэффективные маркетинговые кампании	Увеличение затрат без значительного роста посетителей.
Проблемы с логистикой и ТП	Жалобы на задержки и недостаточное качество ТП.
Низкий уровень удовлетворенности посетителей	Оценка упала с 4,5 до 3,8 из 5.
Сложности с координацией	Трудности в координации между подразделениями.

Таблица 3 – Дополнительная информация

Параметр	Описание
Бюджет на выставку	5 млн рублей.
Количество сотрудников	40 человек (включая временных).
Инструменты управления	Базовые инструменты (Excel, электронная почта), без единой автоматизированной системы.
Конкурентная среда	Конкуренты активно внедряют цифровые технологии (онлайн-регистрация, мобильные приложения).

Задачи:

1. Анализ текущих процессов:

Проведите детальное описание каждого из основных процессов.

Выявите "узкие места" и причины снижения эффективности.

2. Оценка эффективности:

Разработайте систему KPI для каждого процесса (временные, качественные, финансовые показатели).

Определите, какие процессы требуют оптимизации в первую очередь.

3. Предложения по улучшению:

Предложите методы оптимизации (например, Lean, Six Sigma, автоматизация).

Разработайте план внедрения новых технологий (например, CRM-системы, мобильные приложения для регистрации).

Оцените потенциальную экономию ресурсов и времени.

4. Управление изменениями:

Разработайте стратегию внедрения изменений, учитывая возможное сопротивление сотрудников.

Опишите, как будет осуществляться обучение персонала новым инструментам и процессам.

5. Финансовый анализ:

Рассчитайте ROI (возврат на инвестиции) от внедрения предложенных решений.

Оцените влияние изменений на конкурентоспособность компании.

Дополнительные вопросы для анализа:

1. Какие современные технологии можно использовать для повышения эффективности процессов?

2. Как можно улучшить взаимодействие между подразделениями для минимизации ошибок?

3. Какие риски могут возникнуть при внедрении изменений, и как их минимизировать?

4. Как можно использовать данные аналитики (например, Big Data) для

прогнозирования спроса и оптимизации маркетинговых кампаний?

Ожидаемый результат:

1. Детальный отчет с анализом текущих проблем и предложениями по их решению.
2. Система КРІ для всех ключевых процессов.
3. План внедрения изменений с указанием сроков, ответственных лиц и необходимых ресурсов.
4. Финансовая модель, демонстрирующая экономическую выгоду от предложенных решений.

Цель кейса: разработать комплексное решение для повышения эффективности бизнес-процессов в компании, учитывая современные тенденции и требования рынка.

Тема 6. Анализ и оптимизация затрат в бизнес-процессах.

Ситуация: вы являетесь финансовым аналитиком в компании, специализирующейся на организации корпоративных мероприятий (конференции, форумы, тимбилдинги, праздничные мероприятия). Компания работает с крупными клиентами и предлагает комплексные решения "под ключ", включая разработку концепции, логистику, техническое обеспечение и организацию питания. За последние полгода руководство заметило рост операционных затрат на 20%, что привело к снижению маржинальности проектов. Клиенты также начали жаловаться на завышенные цены при неизменном уровне сервиса. Руководство поручило вам провести детальный анализ затрат и предложить пути их оптимизации без ущерба для качества услуг.

Исходные данные:

1. Основные процессы компании:

Разработка концепции мероприятия (анализ требований клиента, создание сценария, согласование бюджета).

Логистика и доставка оборудования (аренда, перевозка, монтаж/демонтаж).

Техническое обеспечение (звуковое и световое оборудование, видеосъемка, фотофиксация).

Организация питания (закупка продуктов, аренда кейтерингового оборудования, работа персонала).

Управление персоналом (координация команды, найм временных сотрудников).

Последующий анализ мероприятия (отчет перед клиентом, оценка удовлетворенности участников).

2. Проблемы, выявленные на текущий момент:

Значительный рост затрат на логистику (на 25%) из-за увеличения цен на топливо и аренды транспорта.

Повышение стоимости аренды оборудования на 15% по сравнению с прошлым годом.

Частые ошибки в планировании закупок продуктов для питания, что приводит к перерасходу или нехватке.

Высокие расходы на найм временного персонала (до 30% от общего бюджета мероприятия).

Недостаточная координация между подразделениями, что вызывает дублирование задач и задержки.

3. Дополнительная информация:

Средний бюджет одного мероприятия составляет 2 млн рублей.

В среднем компания организует 15 мероприятий в месяц.

Используются базовые инструменты для управления затратами (Excel), но нет единой системы учета и контроля.

Конкуренты предлагают аналогичные услуги на 10–15% дешевле.

Задачи:

1. Анализ затрат:

1. Проведите ABC-анализ для выявления основных статей расходов.
2. Определите, какие затраты являются прямыми, а какие — косвенными.
3. Проанализируйте динамику изменения затрат за последние полгода.

2. Оптимизация процессов:

1. Предложите способы снижения затрат на логистику (например, поиск новых поставщиков, оптимизация маршрутов).
2. Разработайте стратегию минимизации расходов на аренду оборудования (например, долгосрочные контракты или покупка собственного оборудования).
3. Разработайте систему точного планирования закупок продуктов для питания (например, использование данных предыдущих мероприятий).
4. Оптимизируйте процесс найма временного персонала (например, создание базы постоянных внештатных сотрудников).

3. Внедрение технологий:

1. Оцените возможность внедрения ERP-системы для автоматизации учета затрат и координации процессов.
2. Исследуйте, как можно использовать цифровые технологии (например, мобильные приложения для управления командой или электронные чеки для учета расходов).

4. Финансовый анализ:

1. Рассчитайте потенциальную экономию от предложенных решений.
2. Оцените влияние оптимизации затрат на конкурентоспособность компании.
3. Управление изменениями:
4. Разработайте план внедрения изменений, учитывая возможное сопротивление сотрудников.
5. Опишите, как будет осуществляться обучение персонала новым процессам и инструментам.

Дополнительные вопросы для анализа:

1. Какие статьи затрат можно исключить или заменить более эффективными?
2. Как можно повысить прозрачность учета затрат для всех подразделений?
3. Какие риски могут возникнуть при внедрении изменений, и как их минимизировать?
4. Как можно использовать данные аналитики для прогнозирования будущих затрат?
5. Ожидаемый результат:
6. Детальный отчет с анализом текущих затрат и предложениями по их оптимизации.
7. Система учета и контроля затрат для каждого процесса.
8. План внедрения изменений с указанием сроков, ответственных лиц и необходимых ресурсов.
9. Финансовая модель, демонстрирующая экономическую выгоду от предложенных решений.

Цель кейса: разработать комплексное решение для снижения затрат в бизнес-процессах компании, сохранив высокий уровень качества услуг и конкурентоспособность на рынке.

3 ЭТАП – ВЛАДЕТЬ

Тест для самоконтроля

1. Что такое бизнес-процесс?

- а) **Последовательность действий для создания ценности для клиента.**
- б) Набор инструментов для управления персоналом.
- в) Процесс разработки стратегии компании.
- г) Метод анализа финансовых показателей.

2. Какая цель бизнес-процессов является ключевой?

- а) Повышение зарплаты сотрудников.
- б) **Создание ценности для клиента.**
- в) Увеличение количества офисов компании.
- г) Оптимизация расходов на рекламу.

3. К какому типу процессов относится производство продукции?

- а) Вспомогательные процессы.
- б) **Основные процессы.**
- в) Управленческие процессы.
- г) Кросс-функциональные процессы.

4. Какой показатель измеряет удовлетворенность клиентов в рамках бизнес-процессов?

- а) Время выполнения процесса.
- б) **Уровень удовлетворенности клиентов.**
- в) Количество ошибок в документах.
- г) Стоимость процесса.

5. Какие процессы обеспечивают поддержку основных процессов?

- а) Основные процессы.
- б) **Вспомогательные процессы.**
- в) Управленческие процессы.
- г) Логистические процессы.

6. Какой показатель оценивает затраты на выполнение процесса?

- а) Количество ошибок.
- б) **Стоимость процесса.**
- в) Время выполнения процесса.
- г) Уровень удовлетворенности клиентов.

7. Какую роль играют бизнес-процессы в достижении миссии организации?

Ответ: Бизнес-процессы обеспечивают выполнение задач, направленных на достижение целей компании, и создают ценность для клиентов, что способствует реализации миссии организации.

8. Какие ключевые показатели используются для оценки эффективности бизнес-процессов?

Ответ: Для оценки эффективности бизнес-процессов используются такие показатели, как время выполнения процесса, стоимость, количество ошибок и уровень удовлетворенности клиентов.

9. Бизнес-процессы классифицируются на три основных типа: основные, _____ и управленческие.

- а) **вспомогательные.**
- б) кросс-функциональные.
- в) технические.
- г) логистические.

10. Один из ключевых показателей эффективности бизнес-процессов — это _____ выполнения процесса.

- а) продолжительность.
- б) сложность.
- в) **время.**
- г) последовательность.

11. Какой вид бизнес-процессов направлен на создание основной ценности для клиента?

- а) **Основные процессы.**
- б) Вспомогательные процессы.
- в) Управленческие процессы.
- г) Логистические процессы.

12. К какому типу процессов относится управление персоналом?

- а) Основные процессы.
- б) Вспомогательные процессы.
- в) **Управленческие процессы.**

г) Производственные процессы.

13. Как классифицируются процессы по степени автоматизации?

а) Ручные, полуавтоматизированные, автоматизированные.

б) Простые, сложные, критические.

в) Основные, вспомогательные, управленческие.

г) Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

14. Какие процессы поддерживают основную деятельность компании?

а) Основные процессы.

б) Вспомогательные процессы.

в) Управленческие процессы.

г) Технические процессы.

15. Что является целью процессов непрерывного улучшения?

а) Снижение затрат на рекламу.

б) Постоянное повышение эффективности процессов.

в) Увеличение количества сотрудников.

г) Расширение офисных площадей.

16. Какой критерий оценки эффективности процессов измеряет количество ошибок?

а) Время выполнения процесса.

б) Стоимость процесса.

в) Количество ошибок.

г) Уровень удовлетворенности клиентов.

17. Какие процессы обеспечивают управление организацией и контроль за выполнением задач?

Ответ: Управленческие процессы обеспечивают управление организацией и контроль за выполнением задач.

18. Какие виды процессов можно выделить по типу выполняемых действий?

Ответ: По типу выполняемых действий можно выделить производственные, логистические, маркетинговые и сервисные процессы.

19. Основные виды бизнес-процессов включают основные, вспомогательные и _____ процессы.

а) управленческие.

б) технические.

в) логистические.

г) кросс-функциональные.

20. Процессы непрерывного улучшения направлены на повышение _____ процессов.

а) сложности.

б) эффективности.

в) стоимости.

г) продолжительности.

21. Какова основная цель управления бизнес-процессами?

а) Повышение зарплаты сотрудников.

б) Повышение эффективности и качества процессов.

в) Увеличение количества офисов компании.

г) Расширение штата сотрудников.

22. Что такое оптимизация бизнес-процессов?

а) Изменение целей компании.

б) Улучшение процессов для снижения затрат и повышения качества.

в) Увеличение числа сотрудников.

г) Сокращение времени на рекламу.

23. Какой инструмент используется для анализа текущего состояния бизнес-процессов?

а) Бизнес-диагностика.

б) Маркетинговый анализ.

в) Финансовый отчет.

г) Опрос клиентов.

24. На каком уровне детализации описываются конкретные действия сотрудников?

а) На уровне процедур.

б) На уровне операций.

- в) На уровне направлений деятельности.
- г) На уровне стратегий.

25. Что такое регламентация бизнес-процессов?

а) Установление правил и стандартов выполнения процессов.

- б) Создание новых процессов с нуля.
- в) Увольнение сотрудников, не выполняющих задачи.
- г) Проведение корпоративных мероприятий.

26. Какие элементы включают бизнес-процессы на микроуровне?

а) Действия, процедуры, операции.

- б) Цели, задачи, стратегии.
- в) Финансы, маркетинг, продажи.
- г) Логистика, производство, управление персоналом.

27. Что такое бизнес-диагностика и для чего она используется?

Ответ: Бизнес-диагностика — это анализ текущего состояния бизнес-процессов для выявления их сильных и слабых сторон, а также определения областей для улучшения.

28. Какие уровни детализации бизнес-процессов существуют?

Ответ: Уровни детализации бизнес-процессов включают направления деятельности, процедуры и операции.

29. Оптимизация бизнес-процессов направлена на снижение _____ и повышение качества.

а) затрат.

- б) количества сотрудников.
- в) времени на обучение.
- г) рекламных кампаний.

30. Регламентация процессов помогает обеспечить _____ выполнения задач.

а) стабильность.

- б) сложность.
- в) продолжительность.
- г) разнообразие.

31. Что понимается под эффективностью бизнес-процессов?

- а) Скорость выполнения задач сотрудниками.

б) Способность процессов достигать поставленных целей с минимальными затратами ресурсов.

- в) Количество сотрудников, задействованных в процессах.
- г) Уровень автоматизации процессов.

32. Какой метод анализа эффективности направлен на минимизацию потерь и устранение ненужных операций?

- а) Balanced Scorecard.

б) Lean.

- в) Six Sigma.
- г) SWOT-анализ.

33. Какой метод фокусируется на снижении количества дефектов и повышении качества процессов?

- а) Lean.

б) Six Sigma.

- в) Balanced Scorecard.
- г) BPMN.

34. Какая методология использует четыре перспективы для оценки эффективности процессов: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие?

- а) Lean.

б) Six Sigma.**в) Balanced Scorecard.**

- г) PDCA.

35. Какой показатель чаще всего используется в методологии Six Sigma для оценки качества процессов?

- а) ROI (возврат на инвестиции).
- б) DPMO (количество дефектов на миллион операций).**
- в) KPI (ключевые показатели эффективности).
- г) NPV (чистая приведенная стоимость).

36. Какой подход предполагает постоянное улучшение процессов через цикл «планируй-выполни-проверь-действуй»?

- а) Lean.
- б) PDCA.**
- в) Balanced Scorecard.
- г) Six Sigma.

37. Какие основные преимущества дает методология Lean при оценке эффективности бизнес-процессов?

Ответ: Методология Lean помогает минимизировать потери, устранять ненужные операции, повышать производительность и снижать затраты.

38. Какие четыре перспективы используются в методологии Balanced Scorecard для анализа эффективности процессов?

Ответ: В методологии Balanced Scorecard используются перспективы: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие.

39. Методология _____ фокусируется на устранении потерь и повышении ценности для клиента.

- а) Lean.**
- б) Six Sigma.
- в) Balanced Scorecard.
- г) BPMN.

40. Методология Six Sigma измеряет качество процессов с помощью показателя _____.

- а) ROI (возврат на инвестиции).
- б) DPMO (количество дефектов на миллион операций).**
- в) KPI (ключевые показатели эффективности).
- г) NPV (чистая приведенная стоимость).

41. Что означает аббревиатура KPI?

- а) Ключевые показатели инноваций.
- б) Ключевые показатели эффективности.**
- в) Контроль производственных инвестиций.
- г) Количественные параметры инициатив.

42. Какой принцип используется при формировании KPI?

- а) SMART.**
- б) PDCA.
- в) SWOT.
- г) BPMN.

43. Какой вид KPI измеряет время выполнения процесса?

- а) Финансовый KPI.
- б) Временной KPI.**
- в) Качественный KPI.
- г) Ресурсный KPI.

44. Какой показатель KPI может быть использован для оценки удовлетворенности клиентов?

- а) ROI (возврат на инвестиции).
- б) NPS (индекс потребительской лояльности).**
- в) DPMO (количество дефектов на миллион операций).
- г) NPV (чистая приведенная стоимость).

45. Какой критерий SMART требует, чтобы KPI был четко измеримым?

- а) Конкретность.
- б) Измеримость.**
- в) Достижимость.
- г) Релевантность.

46. Для чего используется корректировка KPI?

- а) Для увеличения количества сотрудников.

б) Для повышения точности и соответствия целевым метрикам компании.

- в) Для снижения затрат на рекламу.
- г) Для упрощения процессов.

47. Какую роль играют KPI в управлении бизнес-процессами?

Ответ: KPI позволяют измерять результативность процессов, выявлять отклонения от целей и принимать обоснованные управленческие решения для их оптимизации.

48. Какие критерии SMART должны соблюдаться при формировании KPI?

Ответ: Критерии SMART включают конкретность, измеримость, достижимость, релевантность и временные рамки.

49. KPI классифицируются на временные, качественные, _____ и ресурсные показатели.

- а) финансовые.**
- б) стратегические.
- в) операционные.
- г) технические.

50. Принцип SMART требует, чтобы KPI был не только измеримым, но и _____.

- а) достижимым.**
- б) сложным.
- в) продолжительным.
- г) универсальным.

51. Какой метод анализа затрат помогает выявить наиболее значимые статьи расходов?

- а) SWOT-анализ.
- б) ABC-анализ.**
- в) PDCA-цикл.
- г) BPMN-моделирование.

52. Какой принцип направлен на минимизацию потерь и устранение ненужных операций?

- а) Lean.**
- б) Six Sigma.
- в) Balanced Scorecard.
- г) Agile.

53. Что такое аутсорсинг в контексте оптимизации затрат?

- а) Передача части процессов сторонним компаниям для снижения издержек.**
- б) Увеличение числа сотрудников внутри компании.
- в) Полная автоматизация всех процессов.
- г) Внедрение новых технологий без изменений в структуре компании.

54. Какой инструмент помогает снизить затраты за счет внедрения технологий?

- а) Аутсорсинг.
- б) Автоматизация.**
- в) Ручной труд.
- г) Маркетинговые кампании.

55. Какой подход фокусируется на управлении стоимостью каждого этапа процесса?

- а) Lean.
- б) Управление стоимостью процессов.**
- в) Balanced Scorecard.
- г) PDCA-цикл.

56. Какой метод анализа затрат основан на классификации ресурсов по их значимости?

- а) Lean.
- б) ABC-анализ.**
- в) Six Sigma.
- г) SWOT-анализ.

57. Какие преимущества дает использование методологии Lean для оптимизации затрат?

Ответ: Методология Lean помогает минимизировать потери, устранять ненужные операции, повышать эффективность использования ресурсов и снижать затраты без ущерба для качества.

58. Как можно достичь баланса между снижением затрат и поддержанием качества?

Ответ: Баланс достигается за счет анализа ключевых процессов, внедрения автоматизации, применения методологий Lean и Six Sigma, а также постоянного мониторинга результатов для корректировки решений.

59. Методология _____ помогает минимизировать потери и улучшить процессы.

- а) **Lean.**
- б) Six Sigma.
- в) Balanced Scorecard.
- г) SWOT-анализ.

60. Анализ затрат с использованием метода ABC позволяет выявить _____ статьи расходов.

- а) **основные.**
- б) второстепенные.
- в) незначительные.
- г) временные.

61. Какая методика управления изменениями включает восемь этапов, таких как создание чувства срочности и формирование коалиции?

- а) PDCA.
- б) **Kotter.**
- в) Lean.
- г) Six Sigma.

62. Как называется явление, при котором сотрудники сопротивляются внедрению изменений из-за страха неизвестности?

- а) Технологическое сопротивление.
- б) Организационное сопротивление.
- в) **Психологическое сопротивление.**
- г) Финансовое сопротивление.

63. Какую роль играет искусственный интеллект (AI) в цифровой трансформации бизнес-процессов?

- а) Снижение скорости обработки данных.
- б) **Автоматизация рутинных задач и прогнозирование результатов.**
- в) Увеличение числа сотрудников.
- г) Упрощение финансовых отчетов.

64. Какие технологии помогают собирать и анализировать большие объемы данных для оптимизации процессов?

- а) **Big Data.**
- б) IoT.
- в) AI.
- г) BPMN.

65. Какой риск может возникнуть при внедрении автоматизации процессов?

- а) Увеличение количества сотрудников.
- б) Снижение качества обслуживания клиентов.
- в) **Сложности с адаптацией сотрудников к новым технологиям.**
- г) Уменьшение объема данных для анализа.

66. Какой метод помогает преодолеть сопротивление сотрудников при внедрении изменений?

- а) Игнорирование их мнения.
- б) **Вовлечение сотрудников в процесс изменений.**
- в) Сокращение штата сотрудников.
- г) Увеличение рабочей нагрузки.

67. Какие преимущества дает использование IoT (Интернета вещей) в бизнес-процессах?

Ответ: IoT позволяет автоматизировать сбор данных с устройств, повышать точность мониторинга процессов, оптимизировать ресурсы и улучшать принятие решений на основе анализа данных.

68. Как можно минимизировать риски при внедрении новых технологий?

Ответ: Риски можно минимизировать за счет проведения предварительного анализа, обучения сотрудников, поэтапного внедрения технологий и постоянного мониторинга результатов.

69. Методика _____ включает восемь этапов для успешного управления изменениями.

- а) **Kotter.**

- б) Lean.
- в) Six Sigma.
- г) PDCA.

70. Технология _____ помогает автоматизировать сбор и анализ данных для улучшения бизнес-процессов.

а) Big Data.

- б) IoT.
- в) AI.
- г) BPMN.

71. Что такое миссия компании?

а) Краткосрочные цели организации.

б) Основная цель существования компании, отражающая её предназначение.

в) План действий на следующий год.

г) Перечень финансовых показателей.

72. Какой инструмент используется для декомпозиции стратегии в процессные карты?

а) SWOT-анализ.

б) Balanced Scorecard.

в) BPMN.

г) IDEF0.

73. Какая методология помогает описать бизнес-процессы с использованием блоков и стрелок?

а) SWOT-анализ.

б) BPMN.

в) Balanced Scorecard.

г) MBO.

74. Что такое KPI-дерево?

а) Графическое представление целей и показателей для их достижения.

б) Инструмент анализа финансовых показателей.

в) Метод прогнозирования рисков.

г) Технология автоматизации процессов.

75. Какую роль играет сценарное планирование?

а) Увеличение количества сотрудников.

б) Прогнозирование возможных изменений и адаптация к ним.

в) Снижение затрат на рекламу.

г) Автоматизация процессов.

76. Какой принцип управления предполагает постановку целей и их достижение через выполнение задач?

а) Lean.

б) MBO (управление по целям).

в) Six Sigma.

г) PDCA.

77. Как SWOT-анализ помогает в стратегическом планировании?

Ответ: SWOT-анализ помогает выявить сильные и слабые стороны компании, а также внешние возможности и угрозы, что позволяет разработать стратегию, учитывающую внутренние и внешние факторы.

78. Как обеспечивается баланс между гибкостью процессов и стратегической стабильностью?

Ответ: Баланс достигается за счет сочетания долгосрочных стратегических целей с возможностью быстро адаптироваться к изменениям, используя гибкие методологии и постоянный мониторинг результатов.

79. Методология _____ используется для описания бизнес-процессов с помощью входов, выходов и функций.

а) IDEF0.

б) BPMN.

в) SWOT.

г) Balanced Scorecard.

80. Система управления по целям (МВО) помогает связать стратегические цели с _____ действиями сотрудников.

- а) операционными.
- б) финансовыми.
- в) маркетинговыми.
- г) логистическими.

Вопросы к зачету

1. Определение понятия «бизнес-процесс».
2. Классификация процессов.
3. Роль процессов в обеспечении эффективности организации и достижении её миссии.
4. Цели и задачи бизнес-процессов.
5. Ключевые показатели: время выполнения процесса, стоимость, количество ошибок, уровень удовлетворенности клиентов.
6. Основные виды бизнес-процессов.
7. Классификация по типу выполняемых действий.
8. Классификация по степени автоматизации.
9. Процессы непрерывного улучшения.
10. Критерии оценки эффективности бизнес-процессов.
11. Цели и задачи управления бизнес-процессами.
12. Оптимизация и регламентация процессов.
13. Бизнес-диагностика.
14. Уровни детализации процессов.
15. Действия, процедуры, направления деятельности.
16. Операции в управлении бизнес-процессами.
17. Определение понятия «эффективность бизнес-процессов».
18. Введение в основные подходы и методы анализа эффективности процессов от традиционных до современных, включая Lean, Six Sigma и Balanced Scorecard.
19. Сущность KPI и их роль.
20. Классификация KPI.
21. Виды показателей KPI.
22. Примеры KPI для различных процессов.
23. Методы выбора и настройки KPI.
24. Критерии формирования KPI: SMART-принцип (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, временные рамки).
25. Связь KPI с целевыми метриками компании.
26. Оценка эффективности KPI и корректировка.
27. Изучение подходов к рациональному использованию ресурсов и снижению затрат без ущерба для качества.
28. Применение принципов бережливого производства и управления стоимостью процессов.
29. Классификация затрат, методы анализа (ABC, Lean), инструменты оптимизации (аутсорсинг, автоматизация).
30. Примеры из реальных процессов, баланс затрат и качества, мониторинг и адаптация.
31. Методики управления изменениями при внедрении новых решений и технологий.
32. Анализ рисков, сопротивления сотрудников и способов преодоления барьеров на пути трансформации.
33. Исследование роли искусственного интеллекта, Big Data и IoT в оценке и оптимизации бизнес-процессов.

34. Анализ примеров автоматизации и их влияния на эффективность организаций.
35. Анализ связи между миссией, видением и операционной деятельностью.
36. Инструменты декомпозиции стратегии в процессные карты (например, с использованием Balanced Scorecard).
37. Использование SWOT-анализа, BPMN, методологии IDEF0.
38. Роль сценарного планирования и прогнозирования в адаптации процессов к стратегическим вызовам.
39. Роль системы управления по целям (MBO) и KPI-деревьев.

**4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ
ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ,
ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ
ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

1 ЭТАП – ЗНАТЬ:

Критерии оценивания ответов на вопросы дискуссии

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«отлично»	В содержании ответа развернуто сформулирована проблема, дано полное содержание ответа (понятия, определения, анализ) и аргументация излагаемого материала.
«хорошо»	В содержании ответа отражена формулировка проблемы, названы основные понятия и определения, краткий анализ и аргументация излагаемого материала.
«удовлетворительно»	В содержании ответа допущены практические и теоретические ошибки. Ответ раскрывает основную суть части вопросов, ответ не содержит аргументации излагаемого материала.
«неудовлетворительно»	В содержании ответа допущены практические и теоретические ошибки в большинстве случаев. В содержании ответа не представлены аргументы излагаемого материала. Ответ не раскрывает основную суть вопроса.

Правила проведения дискуссии

1. Подготовьте вопросы заранее, чтобы направлять обсуждение.
2. Определите регламент выступления участников.
3. Слушайте друг друга внимательно, не перебивая.
4. Аргументируйте свою позицию фактами и примерами.
5. Будьте уважительны к мнению оппонентов.
6. Ведущий контролирует ход обсуждения и поддерживает конструктивный диалог.
7. Итоги дискуссии подводятся в конце занятия.

Критерии оценивания выступления с докладом, сообщением по дисциплине

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«зачтено»	Содержание доклада соответствует теме; Правильное использования источников литературы; Соответствие оформления доклада стандартом; Знание изложенного материала (для ответа на устные вопросы); Умение грамотно и аргументировано изложить суть проблемы в тексте

	и устно; Тезисы и предположения аргументированы, сделаны выводы и умозаключения; В тексте отражено умение анализировать фактический материал.
«не зачтено»	Тема раскрыта недостаточно полно; Отсутствует библиографический список; Тезисы и предположения не аргументированы, не сделаны выводы и умозаключения; Ответы на устные вопросы не отражают умение грамотно и аргументировано изложить суть доклада.

Критерии оценки участия студентов в обсуждении в группе

Критерий	Описание оценивания
Активность и вклад в дискуссию	5 (отлично): Активно участвует, задает вопросы, предлагает новые идеи. 4 (хорошо): Регулярно участвует, делает полезные замечания. 3 (удовлетворительно): Участвует эпизодически. 2 (неудовлетворительно): Пассивен или незначителен.
Глубина анализа и аргументация	5 (отлично): Глубокое понимание темы, использование научных фактов и примеров. 4 (хорошо): Хорошее понимание, но аргументация иногда недостаточно детализирована. 3 (удовлетворительно): Поверхностная аргументация. 2 (неудовлетворительно): Не демонстрирует понимания.
Логичность и структурированность выступлений	5 (отлично): Высказывания четко структурированы и логичны. 4 (хорошо): В основном логичны, но иногда теряют последовательность. 3 (удовлетворительно): Частично структурированы. 2 (неудовлетворительно): Неструктурированы или запутаны.
Умение работать в команде	5 (отлично): Уважительно относится к мнению других, конструктивно реагирует на критику. 4 (хорошо): Сотрудничает, но иногда проявляет недостаточную гибкость. 3 (удовлетворительно): Работает в группе, но редко взаимодействует. 2 (неудовлетворительно): Мешает работе группы.
Использование научных источников и практических примеров	5 (отлично): Активно использует актуальные научные источники и реальные примеры. 4 (хорошо): Использует источники, но выбор ограничен. 3 (удовлетворительно): Редко использует актуальные источники. 2 (неудовлетворительно): Не использует научные источники.
Соблюдение регламента и этики общения	5 (отлично): Четко следует регламенту, уважительно общается. 4 (хорошо): В основном соблюдает регламент, но иногда допускает незначительные нарушения. 3 (удовлетворительно): Периодически нарушает регламент. 2 (неудовлетворительно): Часто нарушает регламент или демонстрирует неуважение.
Креативность и новизна предложений	5 (отлично): Предлагает оригинальные идеи, стимулирующие обсуждение.

	<p>4 (хорошо): Предлагает интересные идеи, но не всегда уникальные.</p> <p>3 (удовлетворительно): Делает стандартные предложения.</p> <p>2 (неудовлетворительно): Не предлагает новых идей.</p>
--	---

2 ЭТАП – УМЕТЬ:

Алгоритм решения открытых задач

Решение открытых задач способствуют формированию аналитического мышления, умению производить расчеты основных технико-экономических показателей, использовать аналитический подход и методы научного познания в экономике. Данный тип задач предполагает поиск решения путем расчета основных технико-экономических показателей, исходя из экономических законов, теоретических положений, концепций и категорий экономической науки.

Критерии оценивания работы с открытыми задачами

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«решение зачтено»	<p>Ответ задачи представляет собой полное, аргументированное решение (обосновано экономическими законами, теоретическими положениями, концепциями и категориями экономической науки).</p> <p>Формулировка решения отражена в письменном виде.</p>
«решение не зачтено»	<p>Ответ задачи представляет собой краткое, не аргументированное решение (нет обоснования экономическими законами, теоретическими положениями, концепциями и категориями экономической науки).</p> <p>Формулировка решения не отражена в письменном виде.</p>

Критерии оценивания кейса

Оценка	Правильность (ошибочность) выполнения задания
«зачтено»	<p>Ответ полный, аргументированный, приведено несколько точек зрения, высказана своя позиция по каждому вопросу кейса.</p> <p>Обоснование мнения по вопросу осуществляется на командной основе.</p>
«не зачтено»	<p>Ответ недостаточно полный, односложный мало аргументированный, не приведены ответы на все вопросы кейса.</p> <p>Не все участники команды участвуют в обсуждении и обосновании командных ответов</p>

3 ЭТАП – ВЛАДЕТЬ

Критерии оценивания знаний на зачете

Оценка «Зачтено»

1. Глубокое и прочное усвоение программного материала.
2. Свободное владение понятийным аппаратом, умение использовать его в анализе экономических процессов и явлений;
3. Умение выявлять и объяснять функциональные связи и зависимости;
4. Знание формул, умение выявлять количественные зависимости, осуществление экономико-математические расчетов, построение графиков;
5. Иллюстрация теоретических положений примерами из реалий экономической жизни;
6. Выполнение заданий и самостоятельной работы за семестр;
7. Точность и обоснованность выводов;
8. Точные, полные и логичные ответы на дополнительные вопросы;
9. Умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь.

Оценка «Не зачтено»

1. Незнание значительной части программного материала;
2. Незнание основных терминов, классификаций;
3. Неумение выявлять количественные зависимости, незнание формул, неумение строить графики;
4. Неумение решать задачи по экономическим расчетам;
5. Неумение выделить главное, сделать выводы и обобщения;
6. Грубые ошибки при выполнении практического задания и самостоятельной работы;
7. Неправильные ответы на дополнительные вопросы.

Тест для самоконтроля (примерные вопросы итогового тестирования)

Критерии оценивания теста

Полная вервия тестовых вопросов содержится в электронно-информационной системе вуза. Студенты проходят тестирование компьютерном классе Оценка успешности прохождения теста отпределяется следующей сеткой: от 0% до 49% – «неудовлетворительно», от 50% до 69% – «удовлетворительно»; 70%-89% – «хорошо»; 90% -100% – «отлично».