

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
региональной экономики и
менеджмента
(наименование кафедры полностью)

 Ю.С. Положенцева
(подпись)

« 31 » 08 2026 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для промежуточной аттестации обучающихся
по комплексному модулю № 7 «Программные средства и современные
информационные технологии в менеджменте»

38.04.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент»

ОПОП ВО реализуется по модели практико-модульного обучения

1. БАНК ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА ПО КОМПЛЕКСНОМУ МОДУЛЮ В ФОРМАТЕ АССЕСМЕНТА КОМПЕТЕНЦИЙ

Из практических заданий, приведенных ниже, формируется 7 экзаменационных билетов, в каждом из которых – 5 практических заданий (равное количеству компетенций, закрепленных за данным модулем).

Каждое практическое задание проверяет сформированность у обучающегося одной какой-либо компетенции (код проверяемой компетенции приведен в скобках после наименования типа задания).

Каждый экзаменационный билет проверяет сформированность у обучающегося всех компетенций, закрепленных за данным модулем.

1.1 Практические задания для проверки сформированности УК-1

Задание 1.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (УК-1)

Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня». Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Задание 2.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (УК-1)

Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

Задание 3.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (УК-1)

Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела. В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

Задание 4.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (УК-1)

Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела 15 закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

Задание 5.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (УК-1)

Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

Задание 6.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (УК-1)

Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку некритического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

Задание 7.

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (УК-4)

Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона – создание системы управления персоналом.

Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату. Оказалось, что завод практически имел формальные (закрепленные в процедурах) методы управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом. Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95 % сотрудников составляет 40 % оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя». Во время бесед с руководителями завода, терпящего значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил. Его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая «оставить все как есть до лучших времен» в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента «особые местные условия». Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело».

Вопросы

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Проанализируйте систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.

1.2 Практические задания для проверки сформированности УК-4

Задание 1.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (УК-4)

Порядок работы: 1) ознакомиться с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые

проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные решения проблемы.

Консультируемой организации, которая ранее была 2х-уровневой, появляется третий уровень иерархии в связи с ее ростом и развитием. В «перемычке», которая разделяла верхний и нижний уровни в начальной стадии развития консультируемого бизнеса, «поселились» менеджеры среднего уровня и так называемые специалисты, не имеющие реальной власти, но от которых что-то зависит. Эффективность такой – теперь 3-уровневой системы управления значительно ниже, но, как говорится, обратного хода нет. В результате такого развития исполнители, реализуя свои бывшие отлаженные контакты с самым верхним уровнем (учредителями), фактически пытаются играть на противоречиях в заданиях, исходящих из верхнего и среднего уровней системы. То есть, они стали выбирать то распоряжение, которое кажется им более выгодным. Личный «навар» от такого рода перекосов редко бывает значительным, но пространство для мелкого воровства и для системно обеспеченной безответственности открывает немалое. Общесистемная же эффективность такого способа управления, естественно, быстро падает.

Задание 2.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (УК-4)

Порядок работы: Порядок работы с кейсом: 1) ознакомится с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные решения проблемы.

В середине 2000-х высшим административным решением на крупное авиамоторное объединение был «высажен» кадровый десант. В команду инноваторов, кроме нового Генерального директора, входило несколько начальников цехов с его прежнего места работы. Оттуда же, из автомобильной отрасли, пришли следом за ним некоторые экономисты и кадровики. Тем самым был заложен острый конфликт между местной «двигателистской» инженерно-технической элитой и новичками – в бывшими прессово-рамочниками из автомобилестроения. Наблюдался также конфликт статусно-ценностной – между пришлыми провинциалами и старожилами столицы. Еще один базовый конфликт сугубо местного происхождения – вынужденное сосуществование двух взаимоисключающих культур производства. При работе на одном и том же станочном парке, с одним и тем же персоналом, при одной и той же логистике, при единственно возможном в таких условиях менеджменте – такое вынужденное сосуществование определяет причину слабой развиваемости (более того, активной инновационной «упругости») всей системы.

Задание 3.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (УК-4)

Описание конкретной ситуации

«Нужен ли нам консультант?»

В 1993 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4200 человек. ОАО состоит из семи производств, часть которых технологически связана, другая представляет собой обслуживающие вспомогательные производства, социальную сферу.

Главные проблемы, с которыми комбинат столкнулся на этапе подготовки к приватизации и в постприватизационный период, типичны для всех бывших

государственных предприятий России: отсутствие знаний и опыта управления АО, неконкурентоспособное производство.

Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, крупномасштабный и высокозатратный проект. Но самостоятельно разработать эффективную программу специалисты комбината были не в состоянии. По словам генерального директора В. А. Зверева: «Мы понимали, что у нас не хватает знаний. Мы честно себе в этом признались и решили, что нечего стенку головой надо воспользоваться знаниями других, тех, кто умеет работать в рыночной экономике, а это западные предприятия».

Руководство предприятия приняло решение о приглашении иностранной консалтинговой фирмы для проведения диагностического обследования (оценки состояния комбината и выработки рекомендаций). В 1993 г. был заключен контракт с английской фирмой «РА Consulting на сумму 42 тыс. долл. США. Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел, так как изготовлялся в течение лет. При избытке общей численности персонала ощущался явный дефицит людей с экономическим мышлением. Учет не обеспечивал необходимой информацией для управления предприятием, а контроль за дебиторской задолженностью отсутствовал вообще. Вывод, который сделали консультанты - необходимость реформирования производства и управления, внедрения новых методов и систем управления, разработка мер по повышению эффективности.

Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке и о недостатках управления. Однако «что делать и, главное, как все делать, было неясно, - говорит генеральный директор - это еще больше укрепило нас в том, что нужны знания». Отсутствие знаний о приемах и методах проведения преобразований заставило предприятие заняться поиском консультантов. На комбинате знали, что существуют различные программы технической помощи Западу России. Участие в программе дает предприятиям важное преимущество они не оплачивают услуги консультантов (в некоторых случаях несут расходы по питанию и проживанию иностранного специалиста). Воспользовавшись этой возможностью, в 1994 г. «Шатура» выиграла конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания «McKinsey & Co» разработала трехлетний план мероприятий в области маркетинга и сбыта, совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета.

В общей сложности консультанты «McKinsey & Co» проработали на комбинате год, помогая внедрить разработанные мероприятия, проводя обучение (в том числе, например, по составлению бюджетов). Были начаты преобразования в структуре управления, создана служба маркетинга, внедрялся оперативный учет.

В 1995 г. мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией «Cast». На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и реструктуризация производства. По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и преобразовал неприбыльное производство фанеры. В 1997 г. фирма «Cast» нашла партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано СП с итальянской фирмой.

Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии): установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета поцехового потребления электроэнергии, перевод энергоемких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные месяцы в виде экономии от энергоресурсов.

Полный перевод на международную систему учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов.

На следующий год из этой же организации был приглашен специалист, который помог создать систему региональных представительств. Однако идея региональных офисов с агентами и рекламными проспектами не прижилась: российский покупатель не желал приобретать мебель по проспекту, не видя ее в натуральную величину. Рабочая группа разработала модель представительств с мебельными складами.

Преобразования, начатые в ОАО «Шатура» при участии консультантов, продолжаются. Благодаря консультантам развивается сотрудничество и укрепляются позиции комбината в деловых и консультационных кругах Западной Европы.

Ситуация подготовлена на основе публикаций в журнале «Эксперт» 1998 г. и газете «Капитал»

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте каждый случай сотрудничества с консультантами в отдельности.
2. Считаете ли вы правильным и обоснованным приглашение консультантов?
3. Возможно ли было осуществление работ, выполненных консультантами, силами специалистов комбината?
4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

Задание 4.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (УК-4)

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали: – Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; – 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; – 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; – 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; – 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; – 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; – 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы 1. О чем говорят результаты опроса? 2. В чем причины сложившейся ситуации? 3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Задание 5.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (УК-4)

Джон только что закончил Колледж делового администрирования при штатном университете и начал работать в малом бизнесе, принадлежащем его семье, где занято 25 неквалифицированных работников.

В первую неделю работы отец вызвал Джона к себе и сказал: «Джон, я наблюдал за тем, как ты работаешь с людьми, на протяжении последних двух дней. Мне очень неприятно, но я должен тебе кое-что сказать. Ты слишком добрый по отношению к людям. Я знаю, тебя учили в университете всей этой ерунде о человеческих взаимоотношениях, но здесь все это не работает. Я помню, как мы в колледже обсуждали Хоторнские исследования и насколько все были ими увлечены. Однако поверь мне, существуют другие способы управления людьми, чем быть просто добрым по отношению к ним».

Вопросы

1. Как бы вы отреагировали на замечание отца, оказавшись на месте Джона?
2. Считаете ли вы, что отец Джона правильно понимает и интерпретирует Хоторнские исследования?
3. Какие стадии менеджмента прошел, по вашему мнению, отец Джона в своем семейном бизнесе?
4. Считаете ли вы, что он понимает важность новейших тенденций в окружающей среде и осознает, как новая парадигма повлияет на его бизнес?
5. Как бы вы объяснили своему отцу необходимость по-новому взглянуть на своих подчиненных?

Задание 6.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (УК-4)

Описание ситуации. В ноябре 1988 г. случилась первая эпидемия, вызванная сетевым червем. На офисных компьютерах стояла операционная система Unix. Доступ в интернет имел один компьютер, остальные были связаны с ним по локальной сети. Это позволяло маскироваться под задачу легальных пользователей системы. Однако из-за ошибок в коде безвредная по замыслу программа неограниченно рассылала свои копии по другим компьютерам сети, запускала их на выполнение и таким образом забирала под себя все сетевые ресурсы. Червь Морриса заразил по разным оценкам от 6000 до 9000 компьютеров в США (включая Исследовательский центр NASA) и практически парализовал их работу сроком до пяти суток. Общие убытки были оценены в минимум 8 миллионов часов потери доступа и свыше миллиона часов прямых потерь на возобновление работоспособности систем. Общая стоимость этих расходов оценивается в 96 миллионов долларов.

Вопрос кейса: Представьте себя работниками Исследовательского центра NASA. Предложите варианты выявления заражения, проверки, профилактики, защиты данных.

Задание 7.

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (УК-4)

Предприятия нуждаются в различных типах информационных систем для поддержки принятия решений, помощи в выполнении бизнес-функций на всех уровнях системы управления. Для того чтобы обеспечить конкурентное преимущество на рынках

сбыта продукции, многие компании внедряют корпоративные информационные системы, дающие возможность интегрировать на предприятии информацию и бизнес-процессы в направлениях деятельности, связанных с продажами, производством и логистикой в пределах целых фирм и даже отраслей.

По материалам о деятельности компании (до реструктуризации и после) опишите самые значительные изменения в структуре организаций, к которым приводит внедрение корпоративных информационных систем и сетей.

Дать объяснение тому, каким образом корпоративные информационные системы совместно с промышленными компьютерными сетями позволяют вывести бизнес на новый уровень эффективности.

Оценить взаимосвязь бизнес-функций организации, корпоративных информационных систем и бизнес-процессов, включая управление взаимоотношениями с клиентами и поставщиками.

Описать типы информационных систем, которые поддерживают различные направления деятельности (бизнес-функции) организации, с классификацией как по уровню управления, так и по функциональному признаку.

1.3 Практические задания для проверки сформированности ПК-1

Задание 1.

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (ПК-1)

Проведен анализ 200 обращений за май 2024: через CRM-систему «КурскТранс»:

Тип жалобы	Кол-во	Маршрут	Частота проблемы
Опоздание	72	15, 41	4.2/неделя
Грязный салон	58	5, 33	3.1/неделя
Хамство водителя	35	41	1.9/неделя
Нет кондиционера	35	15, 5	2.3/неделя

Результаты опроса 150 пассажиров:

«Маршрут №41 постоянно опаздывает утром» (68% респондентов) «На маршруте №15 нет кондиционеров даже в жару» (41%)

Задание:

1. Постройте матрицу приоритетности проблем (частота × влияние).
2. Предложите 2 ИТ-решения для маршрута №41 на основе СЖМ.
3. Рассчитайте потенциальное снижение жалоб при внедрении GPS-мониторинга (исторические данные: -40% опозданий).

Задание 2.

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (ПК-1)

Проведено прогнозирование пассажиропотока методом аналогий. Данные по аналогичным городам:

Город	Население	Маршрутов	Пассажиров/день	Фактор влияния (Курск = 1.0)
Белгород	330 тыс	38	190 тыс	0.9
Орёл	280 тыс	32	170 тыс	0.8
Курск	440 тыс	45	?	1.0

Дополнительно:

- После открытия ЖК «Соловьиная роща» (15 тыс. жителей) поток на маршрутах 7/15 вырос на 18%.
- Ввод новых автобусов в 2023 увеличил среднюю заполняемость на 12%.

Задание:

1. Рассчитайте ожидаемый пассажиропоток Курска по формуле: (Белгород_поток / Белгород_население) × Курск_население × Фактор
2. Скорректируйте прогноз с учетом роста населения ЖК.
3. Определите требуемое кол-во транспорта при норме 50 пасс./автобус.

Задание 3.

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (ПК-1)

Был проведен анализ сопротивления внедрению ERP. Были получены данные по заводам ЦФО:

Завод	Кол-во сотр.	% технологов	Внедрение ERP	Уровень сопротивления
Воронежсельмаш	1200	18%	Успешно	Низкий
ЛипецкТрактор	800	25%	Провалено	Высокий
КурскАгроМаш	950	22%	?	?

Дополнительно:

- Опрос технологов Курска: 65% против цифровизации («боюсь сокращения»).
- Корреляция: рост % технологов на 1% → +0.8 к сопротивлению.

Задание:

1. Рассчитайте прогнозируемый уровень сопротивления для Курска.
2. Предложите 3 мероприятия по модели ADKAR (например, Awareness – обучение).
3. Оцените риск срыва проекта при сопротивлении > 70%.

Задание 4.

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (ПК-1)

Был проведен анализ спроса методом временных рядов посещаемости Коренной пустыни:

Год	Туристы	События
2021	84 000	Ковидные ограничения
2022	121 000	Открытие новой экспозиции
2023	159 000	Фестиваль «Соловей»
2024	?	650-летие монастыря

Дополнительно:

- Рост за 2021-2023: +32% в год.
- Юбилейные мероприятия дают +40% к среднему показателю.

Задание:

1. Постройте линейный тренд посещаемости.
2. Спрогнозируйте поток на 2024 год с учётом юбилея.
3. Определите требуемое кол-во гидов при норме 20 туристов/гида.

Задание 5.

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (ПК-1)

Был проведен анализ поведения через CRM отеля «Курск» и были получены следующие данные за 2024 год:

Тип туриста	Средний чек (руб.)	Дней пребывания	Источник бронирования
Экскурсионный	24 000	2.1	Агентства (62%)
Деловой	18 000	1.8	Сайт (28%)
Паломники	12 000	3.3	Соцсети (10%)

Дополнительно:

- Отзывы: «Нет информации о Коренной пустыни» (41% экскурсионных туристов).
- Данные с мобильного приложения: 78% гостей ищут достопримечательности рядом.

Задание:

1. Сегментируйте туристов по потенциалу LTV (Lifetime Value): $LTV = \text{Средний чек} \times \text{Среднее кол-во визитов в год}$ (данные: деловые – 4 визита, экскурсионные – 1.2, паломники – 1.5).
2. Предложите улучшение для топ-1 сегмента через мобильное приложение.
3. Рассчитайте рост LTV при внедрении (исторические данные: персонализация повышает частоту визитов на 25%).

Задание 6.

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (ПК-1)

Проведен анализ удовлетворённости через CJM. Были получены следующие данные из 50 анкет сотрудников:

Этап	Средняя оценка (1-5)	Основная жалоба
Закуп материалов	2.1	«Постоянная нехватка комплектующих»
Контроль качества	4.3	«Много бумажной работы»
Отчёт	1.8	«Трачу 2 часа в день на эксель»

Задание:

1. Выявите 3 «болевые точки» на карте CJM.
2. Предложите модуль ERP для решения проблемы отчётов.
3. Рассчитайте экономию времени при автоматизации (данные: 100 сотрудников $\times$ 2 часа/день $\times$ 250 раб. дней).

Задание 7.

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (ПК-1)

Проведен анализ соцсетей через ручную «кластеризацию». Имеются следующие данные: 100 постов о транспорте Курска в VK за месяц:

Copy

Download

«Автобус №15 снова опаздывает!» (23 упоминания)

«В маршрутке №41 нет кондиционера — невыносимо» (18)

«Хочу онлайн-оплату в транспорте» (32)

«Ужасные дороги на ул. Ленина» (27)

Задание:

1. Сгруппируйте запросы в 4 кластера: Комфорт, Точность, Оплата, Инфраструктура.

2. Постройте круговую диаграмму распределения проблем.

3. Предложите решение для топ-1 кластера с ROI > 20% (данные: установка кондиционеров повысит лояльность на 30%, стоимость = 2.8 млн руб., ежегодная прибыль от роста пассажиров = 400 тыс. руб.).

1.4 Практические задания для проверки сформированности ПК-6

Задание 1.

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (ПК-6)

Описание конкретной ситуации

«Собственное дело»

Почти 15 лет Анастасия Х. работала на крупном предприятии, одним из лучших предприятий оборонной отрасли. В течение ряда лет дела на предприятии шли все хуже и только в последний год ситуация пошла на поправку. Заказы потребителей росли, производительность и качество повысились по сравнению с уровнем, на котором они находились всего несколько лет назад - все это благодаря комплексной программе по улучшению работы предприятия. Поэтому для Анастасии и еще 400 ее сослуживцев было неожиданностью, когда они узнали о своем внезапном увольнении в соответствии с решением нового исполнительного директора сократить производство.

Анастасии пришлось искать себе другую работу. Но это оказалось очень сложно, и усилия нескольких месяцев ни к чему не привели. Ее сбережения подходили к концу, и она начала понемногу падать духом, когда случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны у нескольких хозяйств, и дела у нее шли хорошо.

Однажды она окончательно решила основать свое собственное дело - заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Но и немножко пугалась полной самостоятельности. Тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха.

По началу дело шло несколько медленно, но постепенно все больше людей узнавали о Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее всю работу, другие “переметнулись” к ней из профессиональных фирм по уходу за садом. К концу первого года самостоятельной работы, Анастасия уже знала - этим способом она сможет заработать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: подкармливала и пропалывала газоны и садики, подстригала кустарник. Дело шло настолько хорошо, что Анастасия наняла себе в помощь двух помощников - и даже при этом полагала, что при желании дело можно расширить.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Кто, по-вашему, Анастасия - менеджер, бизнесмен или предприниматель?

1. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного бизнеса?

2. Вероятно, в ее обязанности входит прогнозирование, управление инвентарными запасами, составление рабочего графика, эксплуатация и гарантия качества. В связи с этим ответьте на такие вопросы:

- Что вероятнее всего потребует прогнозирования?
- Насколько важна для работы Анастасии гарантия качества?

Объясните подробнее.

- Каким образом клиенты Анастасии, скорее всего, будут оценивать качество ее работы по уходу за хозяйством?

- Подумайте, какое решение по инвентарю и запасам она должна принимать систематически?

- Как она составляет рабочий график? Что может вызвать изменения в графике и заставить Анастасию перепланировать работу заново?

3. Каковы преимущества каждой из альтернатив, которые Анастасия принимала во внимание, обдумывая следующие проблемы:

- Работать на организацию или на саму себя?
- Расширять свое дело или нет?

Задание 2.

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (ПК-6)

Описание конкретной ситуации

Концерн "Энергия"

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн "Энергия". За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами был построен кирпичный завод.

И все это при неизменной численности работающих. В "Энергии" задумались над неизбежностью конверсии раньше других и, пользуясь льготами, положенными "чистым" оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки - "теория успеха" и "управление на спаде".

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Но в "Энергии" довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне - 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка "Энергия". Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и не востребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в пять раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка. Концерн "Энергия" отказался от традиционной "вертикальной" (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более ста экономически и юридически самостоятельных предприятий, Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом "Энергия" - это акционерное общество

закрытого типа. Более 80 процентов работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы - семья, принятая в "Энергии", гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации.

1. Какая цель была у концерна до экономической реформы?
2. Как изменились цели в ходе реформы?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна "Энергия"?

Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Задание 3.

РАЗБОР КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (ПК-6)

Описание конкретной ситуации

«Переселение компаний»

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер - автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям. Немецкая фирма "Сименс" (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса - множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы. Иногда все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому мы видим, как иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать два вида таких регламентаций. Первый - регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашими компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид – регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии.

Единственная сложность при отмене прямых регламентаций заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничений с

компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?

2. Как возросло в последнее время число и сложность законов в России? Приведите примеры фирм, которые "перевели свой офис" из России в другую страну? Что повлияло на их решение?

3. Как принудительное использование законов сказывается на деятельности компаний?

4. Что такое "оффшорная" зона? Что такое "свободная экономическая зона"? Чем вызвано появление последних в структуре экономики РФ?

5. Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при "переселении"?

Задание 4.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (ПК-6)

Порядок работы: Порядок работы с кейсом: 1) ознакомиться с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные решения проблемы.

Компания «Ромашка» на рынке недвижимости в городе N существует уже 16 лет. Постоянно растущие объемы строительства, качество жилья, сроки строительства – все соответствует позиции лидера. Но враг не дремлет. Город N является плодородной почвой для строительства жилых комплексов заграничными, московскими, региональными инвесторами. Руководство компании приняло решение укрепить свои конкурентные преимущества через позиционирования бренда, которому доверяют, но которого не воспринимают как отдельного игрока на рынке. Проблема встала внутри самой компании. Старые методы продажи и обслуживания клиентов не дают бренду перейти на новый уровень и отстроится от конкурентов. Менеджеры главного офиса размещаются в одном большом кабинете, там же располагаются стеллажи с договорами и бумагами, там же менеджеры могут попить чай в перерывах между работой с клиентами. Часто менеджеры не успевают отвечать на звонки, занятые клиентами в офисе, а иногда телефон просто занят весь день. Руководитель отдела продаж и директор компании отмечают случаи обращения к ним с претензиями по обслуживанию, нередко возникают спорные ситуации. Все это утяжеляется сложным документооборотом, долгим оформлением договоров, нечетким ведением базы клиентов и расплывчатыми стадиями продаж, что иногда приводит к потере клиентов на этапе принятия решения о покупке

Задание 5.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (ПК-6)

«Порядок работы: 1) ознакомиться с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные методы привлечения и отбора персонала.

Текст задания Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть
Численность персонала: более 50 тыс. человек Срок работы на рынке: 12 лет Общая

ситуация: Компания – крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Ее стратегическая цель – стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости. Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков. В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы) неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обуславливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80%, что даже выше, чем в среднем по отрасли. Таким образом, перед службой персонала стоят задачи: обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров – неэффективный стиль управления руководителей среднего звена.

Задание 6.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (ПК-6)

Порядок работы: 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

Задание 7.

РЕШЕНИЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ (КЕЙСА) (ПК-6)

Порядок работы: Порядок работы с кейсом: 1) ознакомится с ситуацией; 2) определить типы организационных патологий, характерных для организации; 3) выделить ключевые проблемы, требующие приглашения консультанта; 4) предложить оптимальные решения проблемы.

Городок небольшой, курортный, расположен на море. Рабочие и инженеры завода попутно – еще и браконьеры, тащат с родного завода по мелочи все, что плохо лежит, поскольку в подсобном хозяйстве все может пригодиться. Гендиректор авторитарен, его ближайший круг, замы – все преданы лично ему и большой перспективы (для саморазвития в ней) не представляют. Другое дело – среднее звено, начальники цехов и отделов. Эти самостоятельны и подчас каждый сам себе хозяин. Неформальная лексика в этой среде есть обычное дело – рабочее состояние лингвистического аппарата – два существительных и один глагол почти на все случаи жизни.

2. ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ

Оценка по промежуточной аттестации по модулю (на экзамене по модулю в формате ассесмента) выставляется обучающемуся по 5-балльной шкале.

Механизм определения оценки обучающегося по промежуточной аттестации по модулю (на экзамене по модулю в формате ассесмента):

1. Каждая компетенция оценивается отдельно по шкале и критериям, указанным в таблице 1.

Таблица 1 - Шкала и критерии оценивания компетенций обучающихся на промежуточной аттестации по модулю (на экзамене по модулю в формате ассесмента)

Шкала и критерии оценивания компетенций			
Недостаточный уровень (2 балла)	Пороговый уровень (3 балла)	Продвинутый уровень (4 балла)	Высокий уровень (5 баллов)
При выполнении практического задания НЕ проявил способность, указанную в определении компетенции	При выполнении практического задания ЧАСТИЧНО проявил способность, названную в определении компетенции. Имели место ошибки и недочеты	При выполнении практического задания ПОЛНО проявил способность, названную в определении компетенции. Очевидных ошибок нет, имели место недочеты	При выполнении практического задания ПОЛНО и ТВОРЧЕСКИ проявил способность, названную в определении компетенции. Ошибки и недочеты отсутствуют

2. Баллы, полученные обучающимся по каждой компетенции, суммируются.

3. Сумма баллов делится на количество заданий в экзаменационном билете.

4. Если в результате деления частное является дробной величиной, оно округляется до целого числа.

5. Полученный балл считается окончательной оценкой обучающегося по промежуточной аттестации по модулю.